

คู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับเจ้าหน้าที่ ให้บริการปรึกษาแนะนำ



กรกฎาคม 2560

โครงการขยายผล RISMEP ในประเทศไทย

คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ภายใต้โครงการ Enhancing Regional Integrated SME Promotion (RISMEP) Mechanism โดยสำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางมาตรฐานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้มีประสิทธิภาพ การให้บริการปรึกษาแนะนำแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชนเพิ่มขึ้น ส่งเสริมเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมุ่งหวังให้เกิดความพึงพอใจและกลับมา ใช้บริการในครั้งต่อไป โดยได้รับการ สนับสนุนทางด้านเทคนิคและวิชาการ จากองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น หรือ Japan International Cooperation Agency (JICA)

สำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เนื้อหาในคู่มือฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการให้บริการปรึกษาแนะนำแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชนใน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิสาหกิจในแต่ละพื้นที่สามารถเข้าถึงบริการต่าง ๆ ได้อย่างง่าย สะดวก และตรงกับความต้องการที่แท้จริง ทำให้วิสาหกิจเหล่านี้เจริญเติบโต และส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ในพื้นที่ให้มีความเข้มแข็ง และสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนต่อไป

สำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม

กรกฎาคม 2560

สารบัญ

บทที่ 1	การจัดวางพื้นที่บริการให้คำปรึกษา	1
1.1	สถานที่ตั้งและสิ่งอำนวยความสะดวก	1
1.2	วัสดุและอุปกรณ์	2
1.3	โต๊ะและที่นั่งสำหรับให้คำปรึกษา	3
บทที่ 2	กฎเกณฑ์และข้อปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา	4
2.1	การเตรียมพร้อมในกิจวัตรประจำวัน	4
2.2	บุคลิกภาพและการแต่งกาย	6
2.3	ข้อควรพึงระวังขณะให้คำปรึกษา	7
2.4	ข้อควรพึงระวังหลังเสร็จสิ้นการให้คำปรึกษา	10
2.5	ข้อควรปฏิบัติอื่น ๆ	11
บทที่ 3	การจัดวางพื้นที่บริการให้คำปรึกษา	13
3.1	การทักทาย	14
3.2	สอบถามวัตถุประสงค์ของผู้รับคำปรึกษา	15
3.3	การดำเนินการให้คำปรึกษา	15
3.4	การจัดการข้อมูล	16
3.5	ปิดการให้คำปรึกษา (Closing)	16
บทที่ 4	เทคนิคการให้คำปรึกษา	17
4.1	ความรู้สึกร่วม (รับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้ที่ขอรับการปรึกษา ทำความเข้าใจ กับความคิดและความรู้สึก (SMEs)	23
4.2	ขยายผล (การขยายประเด็นการพูดคุย)	24
4.3	จัดระเบียบ (สรุปการพูดคุย)	25
4.4	การสนับสนุนด้วยคำปรึกษาแบบต่อเนื่อง	27
บทที่ 5	การออกเยี่ยมสถานประกอบการ	29
5.1	ข้อควรพึงระวังในการเข้าเยี่ยมสถานประกอบการ	29
บทที่ 6	การให้คำปรึกษาทางอีเมล	31
6.1	ข้อควรพึงระวังสำหรับการให้คำปรึกษาทางอีเมล	31
6.2	การใช้บุคลากรให้คำปรึกษาทางอีเมล	32

บทที่ 7	บทบาทและหน้าที่ของ Coordinator	33
7.1	วางแผนการสนับสนุนที่ตรงต่อปัญหาของ SMEs ดำเนินการตามแผนและติดตามผล	35
7.2	เสริมความแข็งแกร่งและรักษาสภาพเครือข่ายของหน่วยงานสนับสนุนกิจการ SMEs.....	41
7.3	การเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการสนับสนุน	41

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1	ขั้นตอนการปฏิบัติงานการให้คำปรึกษา	5
แผนภาพที่ 2	การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษากับหน่วยงานหรือบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ	8
แผนภาพที่ 3	รูปแบบที่เหมาะสม	10
แผนภาพที่ 4	ลำดับขั้นตอนการให้คำปรึกษา	13
แผนภาพที่ 5	ท่าทางกอดอกของผู้รับคำปรึกษาและเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา	14
แผนภาพที่ 6	ขอบเขตความเกี่ยวข้องระหว่างหน้าต่างให้คำปรึกษากับ Business Cycle ของ SMEs	18
แผนภาพที่ 7	บทบาทและหน้าที่ของ Coordinator	34
แผนภาพที่ 8	กระบวนการให้บริการสนับสนุน	35
แผนภาพที่ 9	สถานการณ์ SMEs ที่ขอรับการสนับสนุน	39

ภาคผนวก

ตัวอย่างขั้นตอนการขอรับบริการ/ส่งต่อบริการ	44
ตัวอย่าง เครื่องมือสนับสนุนต่างๆ (Support Tools)	46
ตัวอย่าง รูปแบบการส่งเสริม SMEs/OTOP (Support Models)	49

บทที่ 1 การจัดวางพื้นที่บริการให้คำปรึกษา

การจัดวางพื้นที่บริการให้คำปรึกษา ถือว่ามีความจำเป็นอย่างมากต่อการให้บริการ เนื่องจากเป็นสิ่งแรกที่จะสร้างความประทับใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มารับบริการ การจัดวางสถานที่ตั้งและเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมทั้งเอกสารประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำจะช่วยให้ประสิทธิภาพของการให้บริการดีขึ้น

1.1 สถานที่ตั้งและสิ่งอำนวยความสะดวก

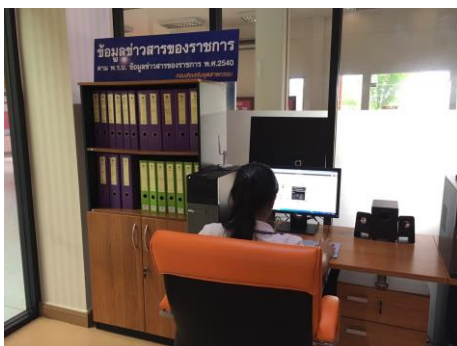
- พื้นที่บริการให้คำปรึกษาควรจัดให้อยู่บริเวณสงบ เงียบ ไม่พลุกพล่าน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษารู้สึกสงบและเป็นส่วนตัว
- มีการรักษาระดับความสว่างที่พอเหมาะ ไม่สว่างหรือมืดจนเกินไป
- บริเวณทางเข้าออกของพื้นที่บริการให้คำปรึกษา จำเป็นต้องมีป้ายบ่งบอกหน้าที่ของแต่ละส่วนบริการ เพื่อให้ผู้มารับบริการเข้าใจและเข้าใช้บริการได้ง่ายเมื่อมาติดต่อ เช่น “มุมให้คำปรึกษาการประกอบธุรกิจ” “แผนกรับเรื่องปรึกษาเกี่ยวกับ....” เป็นต้น และหากมีสถานที่เพียงพอ ก็สามารถจัดมุมรับแขกสำหรับผู้มาใช้บริการได้
- บริเวณให้คำปรึกษา จำเป็นต้องรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้รับคำปรึกษาให้มากที่สุด โดยอาจทำการติดตั้งฉากกั้น (พาร์ติชัน) เพื่อป้องกันการมองเห็นจากบุคคลด้านนอก



รูปที่ 1 ตัวอย่างศูนย์บริการธุรกิจอุตสาหกรรมและมุมให้บริการปรึกษาแนะนำ (BSC จังหวัดพิจิตร 2017.04)

1.2 วัสดุและอุปกรณ์

- จัดเตรียมคอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสารต่าง ๆ
- จัดเตรียมระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับแวดวงธุรกิจของผู้รับคำปรึกษาเตรียมไว้ก่อนที่จะให้คำปรึกษาจริง หรือทำการพิมพ์เอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมนำเสนอต่อผู้รับคำปรึกษา เป็นต้น
- กรณีที่เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาเป็น SP หรือ ที่ปรึกษาอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาประจำอนุญาตให้เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาในขณะนั้นใช้คอมพิวเตอร์ หรือโน้ตบุ๊กส่วนตัวของตัวเองได้ตามแต่ละสถานการณ์
- เอกสารที่ควรจัดเตรียมก่อนที่จะให้คำปรึกษา
 - คู่มือ (Guide Book) ที่รวบรวมข้อมูลการบริการส่งเสริม SMEs
 - เอกสารตัวอย่างกิจการที่ประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง แก้ไข และพัฒนาการดำเนินธุรกิจ
 - สถิติด้านตัวชี้วัดทางการเงินของ SMEs ที่แยกตามประเภทธุรกิจ หรือข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ SMEs
 - เอกสารข้อมูลเกี่ยวกับประเภทอุตสาหกรรม หรือประเภทธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
 - เอกสารอื่น ๆ เช่น แผ่นพับเกี่ยวกับบริการส่งเสริม SMEs
- จัดเตรียมเอกสารสำหรับผู้รับคำปรึกษากรอกข้อมูล
 - ตารางบันทึกผู้มาเข้ารับบริการ
 - บัตรให้คำปรึกษา
- เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการบริหารเวลาใช้ห้องให้คำปรึกษา อาจมีการติดป้ายแจ้งที่กำแพง เช่น “ใช้ระยะเวลาในการให้คำปรึกษาไม่เกิน 40 นาทีต่อครั้ง” เป็นต้น
- การติดแสดงใบประกาศนียบัตรหรือหนังสือขอบคุณ ในบริเวณที่ผู้รับคำปรึกษาเห็นได้ชัดเจนจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ผู้เข้ารับคำปรึกษามากขึ้น



รูปที่ 2 ตัวอย่างรูปแบบการจัดมุมให้คำปรึกษาแนะนำ (BSC จังหวัดอุดรธานี 2017.04)

1.3 โต๊ะและที่นั่งสำหรับให้คำปรึกษา

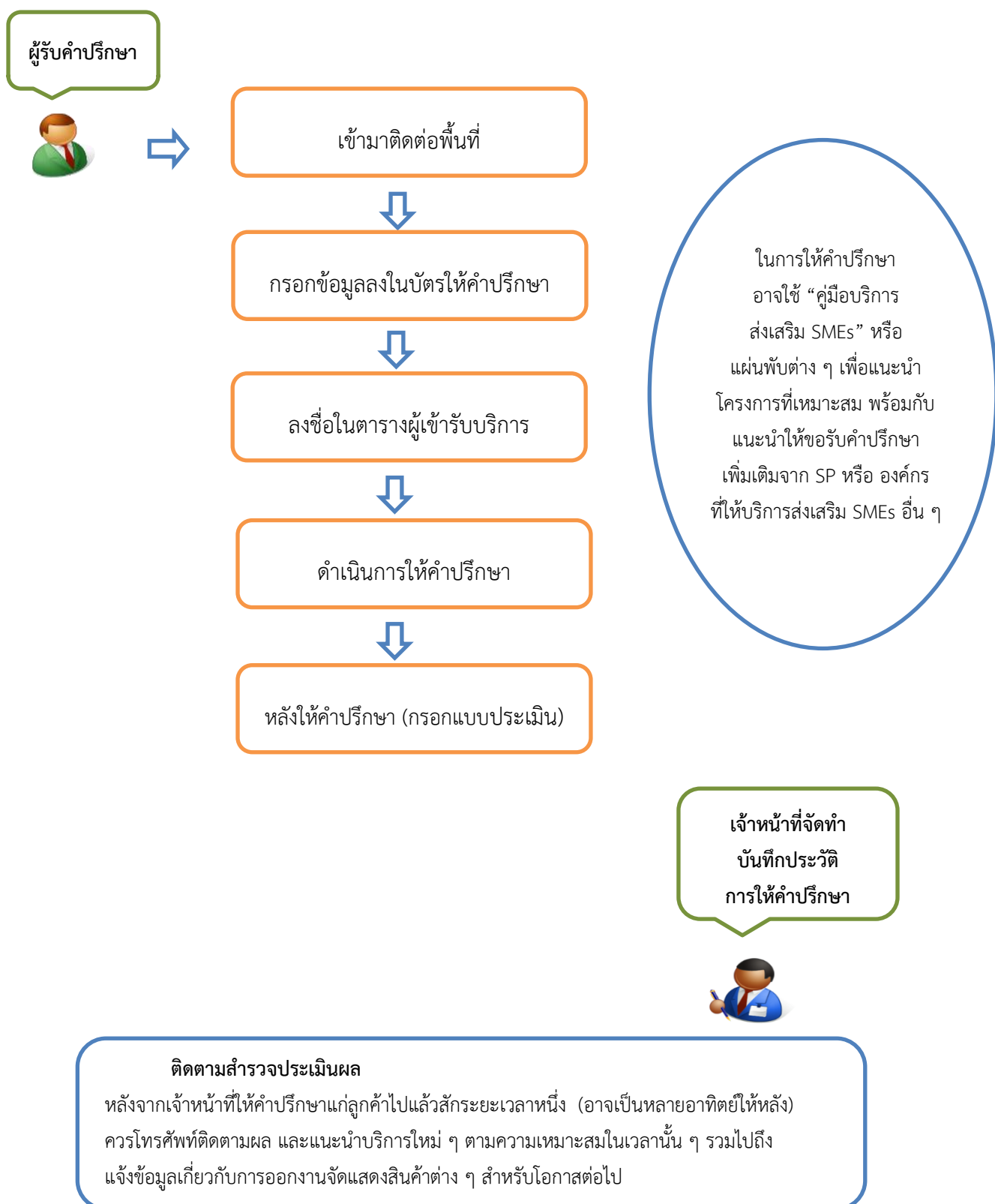
- จัดเตรียมกระดิ่ง หรือออก ไว้สำหรับให้ผู้มาเข้ารับบริการกดเรียก ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาไม่อยู่ที่โต๊ะ
- จัดเตรียมโต๊ะ 1 ตัว และเก้าอี้ 3 ตัว เป็นอย่างน้อย โดยแบ่งเป็นเก้าอี้สำหรับผู้รับคำปรึกษา 2 ตัว และสำหรับเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา 1 ตัว และจัดเตรียมนามบัตรให้มีวางอยู่บนโต๊ะเสมอ
- จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องเขียน เช่น กระดาษโน้ต เครื่องคิดเลข ปากกา ที่เย็บกระดาษ กรรไกร ไม้บรรทัด เป็นต้น

บทที่ 2 กฎเกณฑ์และข้อปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา

กฎเกณฑ์และข้อปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา คือสิ่งที่กำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติหรือหลักการพื้นฐานในการให้บริการปรึกษาแนะนำ เช่น การเตรียมตัวในการให้บริการ การพัฒนาบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่ และข้อควรระวังในการให้บริการ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในกฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติ หมั่นฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้มีความชำนาญในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และข้อปฏิบัติ ที่สำคัญที่สุดคือต้องสามารถนำไปปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 การเตรียมพร้อมในกิจวัตรประจำวัน

- ตรวจสอบเช็คการจัดวางพื้นที่ให้คำปรึกษา เช่น จัดวางเก้าอี้ โต๊ะ ให้เรียบร้อย
- เปลี่ยนหลอดไฟหากมีหลอดเสีย พร้อมทั้งตรวจสอบการทำงานของเครื่องปรับอากาศ
- ตรวจสอบความพร้อมของเอกสารและอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น คู่มือบริการส่งเสริม SMEs เอกสารตัวอย่างกิจการที่ประสบความสำเร็จ แผ่นพับ เครื่องคิดเลข เครื่องเขียน บัตรให้คำปรึกษา เป็นต้น
- ตรวจสอบประเด็นที่ค้างค้างมาจากวันก่อนหน้าจากสมุดบันทึก (Lock Book) หรือจากการประชุมเช้า
- กรณีที่มีการจองรับคำปรึกษาล่วงหน้า ให้ตรวจสอบกำหนดการจากตารางนัดหมาย
- ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารใหม่ๆที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แหล่งข้อมูลจากการประกาศขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SMEs หรือจากจดหมายแจ้ง เป็นต้น
- รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ต่อการให้คำปรึกษาขณะมีเวลาว่าง



2.2 บุคลิกภาพและการแต่งกาย

- ผู้รับคำปรึกษาจะสัมผัสถึงการให้บริการที่ดีหรือไม่นั้น สิ่งสำคัญสิ่งแรกขึ้นอยู่กับ การพบกันครั้งแรก เพียงช่วงระยะเวลา 3-4 วินาที จึงต้องตระหนักไว้เสมอว่า บุคลิกภาพและการแต่งกายเป็นสิ่งที่ มีอิทธิพลอย่างยิ่ง ต่อการสร้าง ความน่าเชื่อถือแก่ผู้ที่เข้ารับคำปรึกษา

- พื้นฐานของการมีบุคลิกภาพที่ดีมาจาก “ความสะอาด” ดังนั้น อย่างน้อยที่สุดจะต้องระมัดระวัง ไม่ทำให้ผู้เข้ารับคำปรึกษา รู้สึกถึงความไม่สะอาดของเจ้าหน้าที่

1) ทรงผมและใบหน้า

ตรวจสอบว่า ผมยาวจนเกินไปหรือไม่ ทรงผมได้รับการดูแลหลังจากตื่นนอนหรือไม่ ความสะอาดโดยรวมเป็นอย่างไร สำหรับผู้ชายตรวจสอบว่า สัมผัสโกนหนวดหรือไม่ สำหรับผู้หญิง การแต่งหน้ามี ความเป็นธรรมชาติไม่เข้มจนเกินไปหรือไม่ เป็นต้น

2) เล็บ

ตรวจสอบว่า เล็บยาวเกินไปหรือไม่ สกปรกหรือไม่ สำหรับผู้หญิง มีการใช้สีทาเล็บที่ดูฉูดฉาดเกินไปหรือไม่ เป็นต้น

3) เท้า

ตรวจสอบว่า รองเท้าถูกขัดมาดีแล้วหรือไม่ ความสะอาดของถุงเท้าเป็นอย่างไร สำหรับผู้หญิง ใส่ถุงน่อง ให้ตรวจสอบว่ามีรอยขาดหรือไม่ ความสูงของส้นรองเท้าเหมาะสมต่อการทำงานหรือไม่ เป็นต้น

4) เครื่องแต่งกาย

ตรวจสอบว่า ปกแขนและคอเสื้อเชิ้ตสกปรกหรือไม่ เสื้อเชิ้ตรัดเรียบแล้วหรือไม่ เสื้อสูทมีคราบสกปรกหรือรอยยับหรือไม่ กระดุมอยู่ครบหรือไม่ กางเกงรัดให้มีจีบกางเกงหรือไม่ ใส่สิ่งของในกระเป๋า กางเกง มากเกินไปจนดูไม่ดีหรือไม่ สำหรับผู้หญิง รอบคอเสื้อเปิดกว้างเกินไปหรือไม่

5) อื่น ๆ

ตรวจสอบว่า ใส่ น้ำหอมมากเกินไปหรือไม่ มีการใช้เครื่องประดับมากเกินไปหรือไม่ ผ้าเช็ดหน้า ที่พก สะอาดหรือไม่ รวมไปถึงกลิ่นปาก กลิ่นตัว ก็เป็นสิ่งที่ต้องพึงระวังเช่นเดียวกัน

- ป้ายชื่อควรห้อยคอไว้ตลอดเวลา เพราะมีผลต่อการสร้างความไว้วางใจของผู้รับคำปรึกษา

3.2 ข้อควรพึงระวังขณะให้คำปรึกษา

(1) ตระหนักถึงการนำเสนอข้อมูลบริการส่งเสริม SMEs ให้หลายหลายและความครอบคลุมในทุกด้าน

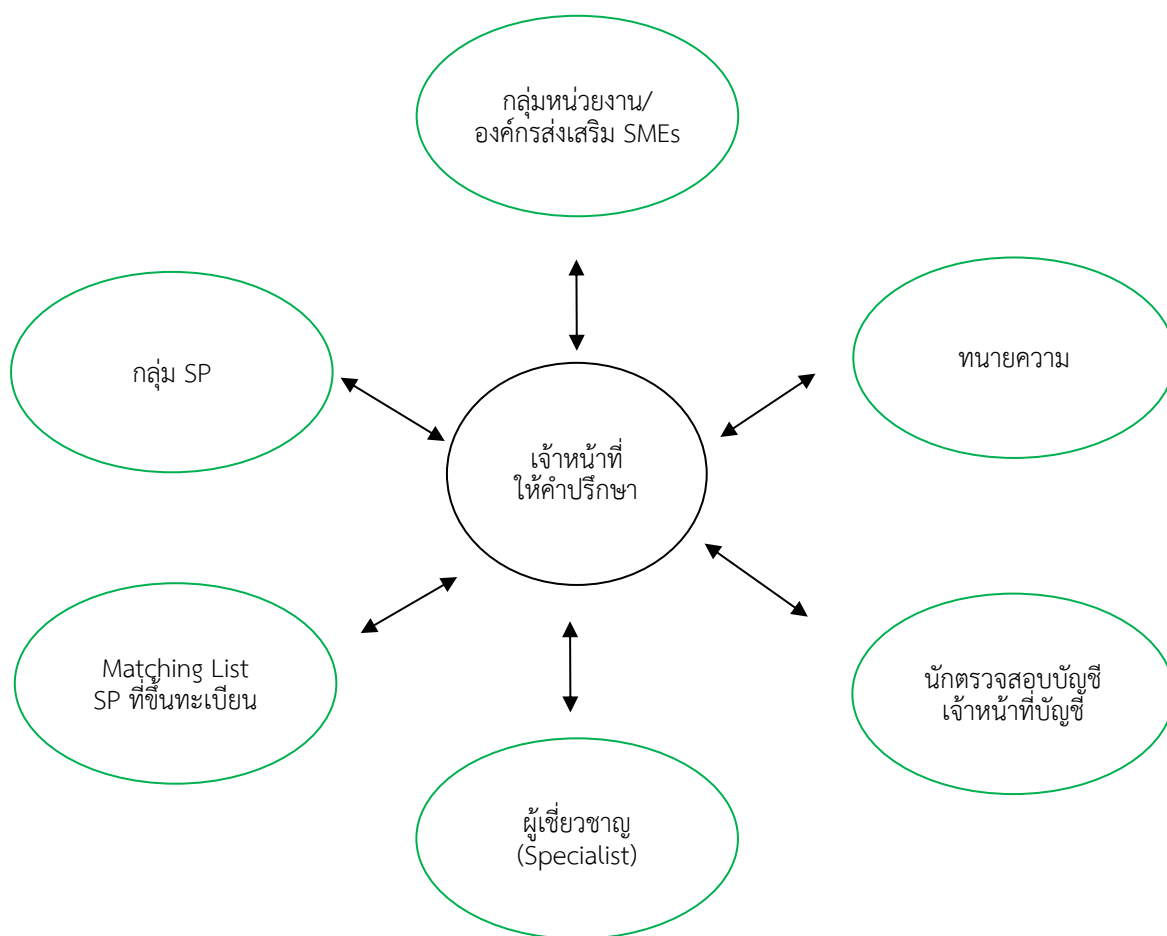
- การดำเนินธุรกิจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การจัดซื้อ การจัดหา การจัดจำหน่าย การจัดจ้างแรงงาน การผลิต การสร้างร้านหรือสำนักงาน ตลอดจน การจัดตั้งกิจการ การควบรวมธุรกิจ (M&A) การสืบทอดกิจการ การขยายกิจการ เป็นต้น ที่ผ่านมามีตัวอย่างของทั้งหน่วยงาน สนับสนุนระดับประเทศและท้องถิ่นที่ใช้คู่มือแนะนำบริการส่งเสริม SMEs ในการช่วยแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับคำปรึกษา ได้สำเร็จเป็นจำนวนมาก

- รวบรวมข้อมูลการให้คำปรึกษาที่ผ่านมา กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จของ SMEs ในแต่ละ แวดวงธุรกิจ รวบรวมข้อมูลบริการส่งเสริม SMEs ใหม่ ๆ และจัดเรียงไว้ให้เป็นระเบียบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถ แนะนำข้อมูลได้อย่างทันทั่วถึง เมื่อมีผู้มาขอรับคำปรึกษา

(2) ขอความร่วมมือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือ SP เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย

- หากคำถาม หรือสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษาต้องการความช่วยเหลือนั้น จำเป็นต้องมีการพิจารณา จากหลากหลายแง่มุม ควรขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือ SP เพื่อร่วมพิจารณา

- อัปเดตรายชื่อหน่วยงานที่ให้การส่งเสริม SMEs และรายชื่อ SP ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถติดต่อประสานงานได้ทันที กรณีเมื่อทราบเนื้อหาของคำปรึกษาว่ามีการแตกย่อยไปในหลายสาขา เจ้าหน้าที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน ขอความร่วมมือ เช่น ประสานไปยังเครือข่ายประสานงานบริการส่งเสริม SMEs ทุนายความ หรือผู้ตรวจสอบบัญชี เป็นต้น โดยเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาควรเป็นผู้ติดต่อประสานไป เพื่อให้ ผู้ขอรับคำปรึกษาได้รับความสะดวกราบรื่นในการรับบริการในลำดับถัดไป ตลอดจน กรณีที่เนื้อหาของคำปรึกษา เกี่ยวข้องกับ สภานายความ หรือสถานักบัญชี ต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาต้องมีการแนะนำผู้เชี่ยวชาญในแต่ละ สาขานั้น ๆ ให้แก่ผู้เข้ารับคำปรึกษา

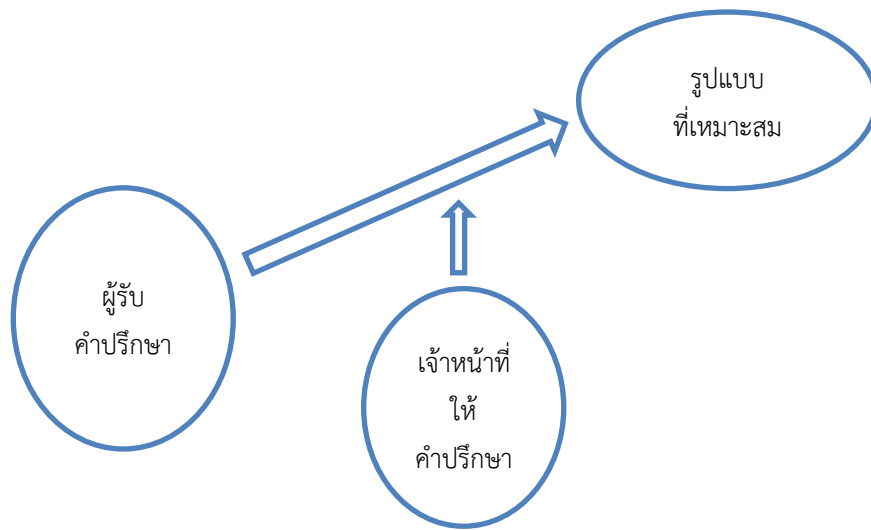


แผนภาพที่ 2 การประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษากับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ

(3) เสริมสร้าง “การเอาใจใส่และการสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับคำปรึกษา”

- เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษามีได้อยู่ในฐานะผู้สั่งสอน แต่อยู่ในฐานะผู้ที่จะต้องให้คำปรึกษาและสนับสนุน การดำเนินกิจการของผู้รับคำปรึกษา จึงไม่ควรเอาความคิดหรือหลักการของตนเองเป็นที่ตั้งหรือยึดยึดความคิดส่วนตัวให้กับผู้เข้ารับคำปรึกษา โดยควรลองคิดว่าตนเองกำลังตกอยู่ในสถานะเดียวกันกับผู้รับคำปรึกษา และให้คำปรึกษาในฐานะเพื่อนคู่คิด

- มีกรณีตัวอย่างที่ผู้รับคำปรึกษาจำนวนมากได้เข้ามาขอคำแนะนำเพิ่มเติมแต่จริง ๆ แล้ว ผู้รับคำปรึกษานั้นมีคำตอบของตนเองในใจอยู่แล้ว โดยผู้รับคำปรึกษามักมีความเข้าใจว่าตนเองสามารถเข้าใจเรื่องสภาพการณ์ของบริษัท สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทของตนเองได้ดียู่แล้ว
 - ในบางกรณีผู้รับคำปรึกษาจะคาดเดาคำตอบที่จะได้รับจากการปรึกษาก่อนมาปรึกษาแล้ว แต่มาปรึกษาเพื่อต้องการมารับฟังความคิดเห็นของบุคคลที่สาม คือเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาเพื่อให้มีเหตุผลสนับสนุนความคิดนั้น ๆ ของตนเอง โดยในกรณีนี้เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาจะต้องพยายามสังเกต ค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับคำปรึกษาเพื่อจะสามารถให้ความคิดเห็นที่มีเหตุผลประกอบได้ตรงประเด็น
 - คนส่วนใหญ่มักจะทราบข้อบกพร่องของตนเองอยู่แล้ว แต่หากผู้อื่นมองเห็นในจุดบกพร่องนั้น และแนะนำหรือตักเตือน เจ้าตัวก็จะเกิดความรู้สึกต่อต้าน จึงมีผู้กล่าวไว้ว่าคนเรามักจะปฏิบัติตามในสิ่งที่ตัวเองตัดสินใจมากกว่าการปฏิบัติตามที่คนอื่นแนะนำ
 - จากที่กล่าวมาข้างต้น เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาจำเป็นต้องเอาใจใส่และฝึกสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับคำปรึกษา ซึ่งการเอาใจใส่และฝึกสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับคำปรึกษานั้นจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของผู้รับฟังคำปรึกษา เช่น การปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการ เป็นต้น
- (4) ความรู้
- กรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถให้คำตอบต่อคำปรึกษานั้น ๆ ได้ อย่าพยายามตอบโดยที่ไม่รู้จริง ควรรับเรื่องไว้ทำการตรวจสอบ และแจ้งให้ทราบภายหลังหรือแนะนำที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- (5) ความรวดเร็ว
- บางกรณีเป็นปัญหามีความจำเป็นต้องให้คำตอบโดยทันด่วนที่ เจ้าหน้าที่จึงจำเป็นต้องคำนึงความรวดเร็วในการให้คำตอบควบคู่ไปกับความถูกต้องด้วย
- (6) รูปแบบที่เหมาะสม
- ในบรรดาผู้รับคำปรึกษา อาจมีบางรายที่ไม่ได้ดำเนินการยื่นเรื่อง หรือขึ้นทะเบียนต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามกฎหมาย เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาต้องให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาไปดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายได้
 - ในการให้การส่งเสริม SMEs ต้องให้คำปรึกษาโดยพึงระลึกถึงความถูกต้องทางสังคมอยู่เสมอ เช่น ถ้าลูกค้ามีการจัดจำหน่ายสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อสังคม เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาควรชี้ให้เห็นในประเด็นนี้และชี้แนะให้ดำเนินการแก้ไข



แผนภาพที่ 3 รูปแบบที่เหมาะสม

(7) วิธีการคิดเกี่ยวกับระบบเงินช่วยเหลือ

- วัตถุประสงค์ของระบบเงินช่วยเหลือนั้นไม่ได้เป็นไปเพื่อการครอบครองเงินช่วยเหลือนั้น แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาเงินทุนที่มีอยู่จำกัดของ SMEs เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการปฏิรูปการบริหารจัดการ เป็นต้น แต่มีผู้รับคำปรึกษาส่วนหนึ่งซึ่งมุ่งหวังเพียงการครอบครองตัวเงินช่วยเหลือ นั้นเท่านั้น จึงต้องใช้ความระมัดระวังเป็นอย่างมากในการพิจารณา

2.4 ข้อควรพึงระวัง หลังเสร็จสิ้นการให้คำปรึกษา

(1) กรอกรวบรวมข้อมูลคำปรึกษาลงในแบบบันทึกประวัติการให้คำปรึกษา

- หลังจากเสร็จสิ้นการให้คำปรึกษาแล้ว ในขณะที่เจ้าหน้าที่ยังสามารถจำประเด็นการพูดคุย จำลักษณะของผู้รับคำปรึกษาได้อยู่ ให้เจ้าหน้าที่เขียนเพิ่มเติมข้อมูลที่ยังขาดไปที่ไม่สามารถบันทึกได้ทันทีในระหว่าง การให้คำปรึกษา ลงในแบบบันทึกนี้อย่างรวดเร็ว
- ดูแลให้แบบบันทึกประวัติการให้คำปรึกษานี้มีการบันทึกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อใช้ในการให้คำปรึกษาในครั้งถัดไป (วิธีการการดูแลจัดการแบบบันทึกนี้ต้องยืนยันอีกครั้งในแต่ละพื้นที่)
- ในช่องสำหรับบันทึกจะทำการบันทึก Profile ของผู้ประกอบการ บันทึกคำแนะนำ หรือเนื้อหา ในการให้คำปรึกษา นอกเหนือจากเป้าหมายในการใช้แบบบันทึกนี้เพื่อการคงเหลือเนื้อหาในการให้คำปรึกษาแบบ เป็นเอกสารแล้ว ยังสามารถใช้ในการทบทวนสิ่งที่แนะนำไปในครั้งก่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรบันทึก เนื้อหาในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมไปถึงความคิดเห็นที่มีต่อผู้รับ คำปรึกษา หรือกิจการนั้น ๆ ให้ได้มากที่สุด อย่างเป็นระเบียบ

- ควรจัดเก็บแบบบันทึกประวัติการให้คำปรึกษาอย่างเหมาะสม โดยต้องรักษาความลับของผู้รับคำปรึกษา สำหรับเอกสารธุรกิจต่าง ๆ ที่ผู้รับคำปรึกษาถือมาต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่นำกลับ หรือขออนุญาตทำลายทิ้งด้วยเครื่องทำลายเอกสาร

2.5 ข้อควรปฏิบัติอื่น ๆ

(1) ความเที่ยงธรรมและเป็นกลาง

- ไม่กระทำการใด ๆ ที่ถือเป็นประโยชน์ส่วนตน เช่น แนะนำซอฟต์แวร์ของบริษัทใดบริษัทหนึ่งให้แก่ลูกค้า หรือแนะนำให้ทำธุรกิจกับบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ที่ให้คำปรึกษา กล่าวคือ **ไม่ควรให้คำปรึกษาแนะนำโดยยึดถือเอาผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก** ควรให้บริการด้วยความเที่ยงธรรมและเป็นกลาง

(2) การค้าขายหรือธุรกิจส่วนตัว

- กรณีที่มีการจัดตั้งหน้าต่างให้คำปรึกษาในพื้นที่หน่วยงาน/องค์กรสาธารณะ **เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาห้ามดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้าขายหรือธุรกิจส่วนตัวโดยอาศัยพื้นที่บริการให้คำปรึกษา** การปฏิบัติซึ่งจัดเป็นการค้าขายหรือการดำเนินธุรกิจส่วนตัว เช่น การทำสัญญาเป็นที่ปรึกษาของสถานประกอบการนั้น ๆ การวินิจฉัยสถานประกอบการนั้น ๆ แบบเก็บค่าดำเนินการ การสำรวจตลาดแบบเก็บค่าบริการ การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

(3) โทรศัพท์มือถือ

- โทรศัพท์มือถือควรเปิดเป็นระบบสั่น เพราะในขณะที่ผู้รับคำปรึกษากำลังตั้งใจปรึกษาอยู่ และหากผู้ให้คำปรึกษารับโทรศัพท์ จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ในลักษณะของความไม่จริงจังในการให้บริการ แต่หากมีความจำเป็นต้องรับโทรศัพท์นั้น ๆ จริง เจ้าหน้าที่ควรพูดว่า “ขอโทษครับ / ค่ะ พอดีมีธุระด่วนจริง ๆ ขออนุญาตรับสายนะครับ/ค่ะ” ก่อนเสมอ

(4) การแสดงการขอบคุณ

- มีผู้รับคำปรึกษาบางส่วนมักนำเอาขนมเล็ก ๆ น้อย ๆ มาให้ เพื่อแสดงความขอบคุณ สำหรับกรณีที่มีการบริการให้คำปรึกษามีขึ้นในพื้นที่หน่วยงานหน่วยงาน/องค์กรสาธารณะ ให้เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษารับไว้ด้วยความรู้สึกขอบคุณ แต่หากผู้รับคำปรึกษานำสิ่งของหรือค่าตอบแทนที่เป็นเงินมาให้เพื่อแสดงความขอบคุณ เจ้าหน้าที่ต้องปฏิเสธที่จะรับสิ่งของหรือเงินเหล่านั้นด้วยความสุภาพ

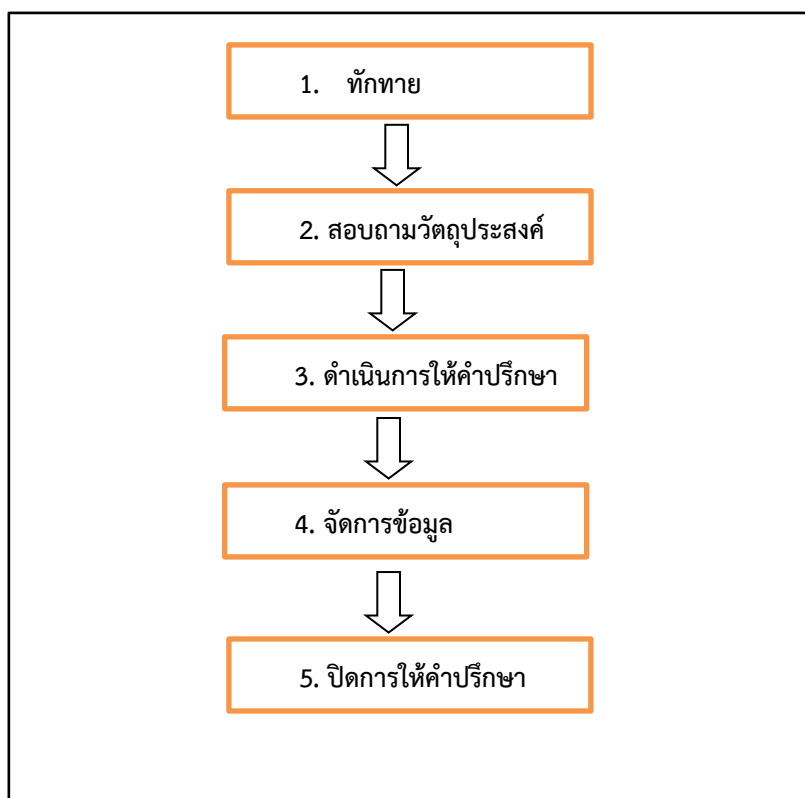
(5) ความมีไมตรีจิต (Hospitality)

- เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาจะต้องมีไมตรีจิตในการบริการ อย่างเช่น เมื่อผู้รับคำปรึกษามารับบริการ เจ้าหน้าที่ไม่ควรกล่าวเพียงว่า “กรุณารอสักครู” เพราะจะทำให้คุณค่าของคำว่าไมตรีจิตที่มีต่อผู้รับบริการนั้นต่ำลง แต่ควรพูดโดยมีความเป็นรูปธรรมและชัดเจนจะดีกว่า เช่น พูดว่า กรุณารอประมาณ 7 นาที เป็นต้น

- ถึงแม้จะระบุช่วงเวลาทำการ ช่วงเวลารับเรื่องเอาไว้อย่างชัดเจน แต่ก็มีผู้รับคำปรึกษาบางรายเข้ามาตอนเวลาใกล้ๆ พักกลางวัน เช่น เข้ามาเวลาประมาณ 11:50 น. เป็นต้น ซึ่งถึงแม้จะเป็นกรณีนี้ก็ตาม ให้เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาตอบรับด้วยความเต็มใจ

บทที่ 3 การจัดวางพื้นที่บริการให้คำปรึกษา

ลำดับในการให้คำปรึกษาเริ่มตั้งแต่การทักทายกันจนเสร็จสิ้นการให้คำปรึกษา แบ่งเป็นทั้งหมด 5 ขั้นตอน เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษามักจะพบกับลูกค้าใหม่ๆ เป็นครั้งแรกอยู่เสมอ การสร้างภาพลักษณ์ภายนอกที่ดี จึงนับเป็นสิ่งสำคัญ



แผนภาพที่ 4 ลำดับขั้นตอนการให้คำปรึกษา

3.1 การหักท่าย

- เมื่อลูกค้านั่งลงแล้ว เจ้าหน้าที่ที่หักท่ายด้วยประโยค “ผม/ดิฉันชื่อ..... เป็นผู้ให้คำปรึกษายินดีให้บริการครับ/ค่ะ” กรณีลูกค้ามาใช้บริการครั้งแรก การใช้ถ้อยคำหักท่ายต้อนรับลูกค้าที่ถูกต้องส่งผลต่อความสำเร็จในการให้คำปรึกษาภายหลัง ดังประโยคที่ว่า “หากเริ่มต้นดี ผลลัพธ์ก็จะดีตาม”
- หลีกเลี่ยงท่ากอดอกขณะให้คำปรึกษา การกอดอกจะช่วยให้ผู้รับคำปรึกษารู้สึกถึงการวางอำนาจที่เหนือกว่า ท่าทางที่แสดงออกถึงการวางอำนาจเหนือกว่านั้น จะทำให้ผู้รับคำปรึกษาไม่กล้าที่จะเปิดเผยแก่นแท้ของเรื่องที่จะขอรับคำปรึกษาได้ ทำให้คุณภาพของการให้คำปรึกษาลดลงและสูญเสียเวลาในการสร้างความความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
- ท่าทางกอดอกของผู้รับคำปรึกษา ตามหลักทางจิตวิทยาเป็นท่าทางที่แสดงถึงความกังวล ต่อฝ่ายตรงข้าม และเป็นท่าที่ปกป้องตนเอง หรือที่เรียกว่าอาการ “BLOCK” ในทางตรงข้าม อาการ “OPEN” เป็นท่าทางแอ่นทั้งสองข้างกว้างออกแสดงถึงการเชื่อเชิญเข้ามา ยิ่งผู้รับคำปรึกษารู้สึกกังวลมากขึ้นเท่าไร ระดับที่กอดอกก็จะสูงขึ้นและแน่นขึ้นเท่านั้น หากผู้รับคำปรึกษาแสดงอาการกักปฏิกิริยาแบบนั้น ต้องใช้เทคนิคเพื่อนำไปสู่อาการ “OPEN” กล่าวได้ว่า ควรพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้รับคำปรึกษาให้ได้ตั้งแต่ระยะแรกๆ



แผนภาพที่ 5 ท่าทางกอดอกของผู้รับคำปรึกษาและเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา

3.2 สอบถามวัตถุประสงค์ของผู้รับคำปรึกษา

- เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา จำเป็นต้องตรวจสอบว่ามีการกรอกข้อมูลในหัวข้อที่จำเป็นในบัตรให้คำปรึกษาครบถ้วนแล้วหรือไม่ ก่อนที่จะเริ่มให้คำปรึกษา
- สอบถามวัตถุประสงค์ของผู้รับคำปรึกษา โดยประเด็นสำคัญในการให้คำปรึกษานั้น ต้องไม่ใช่เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาแบบผิวเผิน แต่ต้องเป็นการพยายามแก้ปัญหาที่ต้นเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการซักถามที่มีประสิทธิภาพ ให้ได้มาซึ่งหัวข้อปัญหาที่ซ่อนอยู่ และเป็นหัวข้อปัญหาที่แท้จริง และจึงดำเนินการให้คำแนะนำอย่างตรงประเด็น
- ขณะที่ให้คำปรึกษาอยู่นั้น อาจมีการเสนอให้ผู้รับคำปรึกษาอื่นเรื่องเพื่อสมัครรับบริการส่งเสริมต่าง ๆ แต่ต้องตรวจสอบให้แน่ชัดก่อนว่ามีเอกสารพร้อมสำหรับยื่นสมัครหรือไม่

3.3 การดำเนินการให้คำปรึกษา

- ระยะเริ่มให้คำปรึกษานั้น ไม่ควรจะด่วนสรุปตอบโดยทันที ควรเริ่มจากการสร้างสัมพันธที่ดี และสร้างความน่าเชื่อถือก่อนตั้งแต่ระยะแรกเริ่มนี้ เพราะการปรึกษาที่แท้จริง จะเกิดขึ้นได้หลังจากผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษามีความไว้วางใจต่อกันแล้ว
- ควรตระหนักถึงการเอ่ยชื่อของผู้รับคำปรึกษาในระหว่างให้คำปรึกษา เพราะจะเป็นการสร้าง ความไว้วางใจต่อกัน โดยทุกครั้งที่ผู้รับคำปรึกษาถูกเอ่ยชื่อ จะทำให้ผู้รับคำปรึกษาได้สติ มีใจจดจ่อกับสิ่งที่อยู่ตรงหน้ามากขึ้น และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีผู้รับคำปรึกษากลับมารับบริการอีกครั้ง หากเจ้าหน้าที่เรียกทักทาย เช่น “สวัสดีค่ะ คุณ...ชื่อ....” ทำให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความไว้วางใจได้ง่ายขึ้น
- เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความรู้สึกสบายใจในการให้บริการ เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาอาจแฝงบทสนทนาที่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้น เช่น
“มีประสบการณ์เกี่ยวกับ.....มามากมาย”
“เป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน.....”
“มีใบประกาศของ.....” เป็นต้น
- เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการคำปรึกษาในเวลาจำกัดนั้น เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาจำเป็นต้องถามเพื่อดึงเอาข้อมูลต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการให้คำแนะนำออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของบริษัท สภาพการบริหารกิจการในปัจจุบัน เป็นต้น โดยแทนที่จะเริ่มจากการทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำ ตั้งแต่แรก ควรเริ่มจากการเป็นผู้ที่เข้าใจและมีความรู้สึกร่วมกับผู้รับคำปรึกษาให้ได้เสียก่อน โดยมีการพยักหน้าตอบรับ หรือแสดงท่าทาง หรือออกเสียงขานรับต่อสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษาพูด หรือระบายออกมาเป็นระยะ ๆ แล้วตั้งใจฟังเนื้อหา นั้น ๆ เป็นอย่างดี แล้วจึงเริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการให้คำปรึกษา

- อาจจะมีผู้รับคำปรึกษาบางรายที่ขอส่งสอนผู้ให้คำปรึกษา ให้คิดเสียว่าคนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มคนที่อยากให้คนอื่นยอมรับในสิ่งที่ตัวเองคิดหรือพูดนั่นเอง กับบุคคลคนประเภทนี้ การที่เสนอความเห็นตรงกันข้ามไปตรง ๆ จะยิ่งทำให้เกิดผลลบ และหากคล้อยตามและให้การยอมรับสิ่งบุคคลประเภทนี้พูดออกมาอย่างง่าย ๆ ก็จะทำให้ไม่เกิดผลใด ๆ เช่นกัน ฉะนั้นจึงควรที่จะรับฟังและทำความเข้าใจในเรื่องราวจากคู่สนทนาครั้งหนึ่งก่อน และใช้วิธีกล่าวขอบคุณแทน

ตัวอย่าง

ผู้รับคำปรึกษา “พวกคุณไม่รู้อะไรเกี่ยวกับแวดวงธุรกิจของผมหรอก วงการนี้นะ จริง ๆ แล้วนะ.....”

เจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา “อย่างนั้นหรือครับ/คะ ผม/ดิฉันไม่เคยทราบมาก่อนเลย ถือว่าผม/ดิฉันได้เรียนรู้ไปด้วยเลยขอบคุณมากครับ/คะ ว่าแต่ว่า....”

ผู้ให้คำปรึกษาไม่จำเป็นต้องวางตัวเป็นผู้สอนเพียงฝ่ายเดียว แต่การวางตัวเป็นผู้เรียนจากผู้รับคำปรึกษา ก็เป็นเรื่องสำคัญเช่นเดียวกัน

3.4 การจัดการข้อมูล

- เนื้อหาในการให้คำปรึกษานั้นมักจะประกอบด้วยเนื้อหาที่มีขอบเขตกว้างขวาง คละเคล้ากันไป ตัวอย่างเช่น การปรึกษาในหัวข้อ “การจัดตั้งกิจการใหม่” เริ่มตั้งแต่คำถามที่ว่า ทำอย่างไรถึงจะจัดตั้งกิจการขึ้นได้ คำตอบก็มีตั้งแต่ การเลือกว่าจะจัดสรรเป็นกิจการส่วนบุคคล หรือนิติบุคคล ขั้นตอนการขอจัดตั้งบริษัท วิธีการจัดหาเงินทุน ซึ่งในกรณีหัวข้อที่มีขอบเขตกว้างเช่นนี้ ในช่วงท้ายของการให้คำปรึกษา จะต้องสรุปโจทย์ และแจกแจงคำตอบให้ชัดเจน จุดเริ่มต้นของการแจกแจงและจัดระเบียบข้อมูล ได้แก่ การมองโดยแบ่งเป็นกลุ่มของ “คน” “สิ่งของ” “เงิน” “ข้อมูล” หรือมองโดยแบ่งเป็นกลุ่มของ “ระยะสั้น” และ “ระยะกลางถึงยาว” เป็นต้น

- สร้างขวัญกำลังใจให้ลูกค้ามีความกล้าและมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามที่ได้รับคำแนะนำ
- จำเป็นจะต้องอธิบายถึงความเสี่ยงในการดำเนินการตามที่ได้รับคำแนะนำ โดยอธิบายในขอบเขตเท่าที่ทราบ ณ ปัจจุบัน

3.5 ปิดการให้คำปรึกษา (Closing)

- โดยปกติแล้ว เมื่อผู้รับคำปรึกษาได้รับคำแนะนำหรือคำตอบที่พึงพอใจแล้ว มักจะกล่าวคำขอบคุณและเดินออกจากห้องไป แต่มีบางกรณีที่ผู้รับคำปรึกษาไม่ยอมกลับ ให้ทิ้งระยะซักพักแล้วพูดว่า “ถ้าอย่างนั้นลองใช้วิธี.....ตามที่แนะนำไปดูก่อนนะครับ” เป็นต้น เป็นการพูดทวนคำแนะนำอีกครั้งเพื่อเข้าสู่การปิดการให้คำปรึกษา และพูดต่อด้วย “ถึงแม้ว่าอาจจะมีหลายๆ อย่างที่ยังไม่ราบรื่น อย่างไรก็ตาม ขอให้พยายามและอย่าเพิ่งยอมแพ้นะครับ และหากมีข้อสงสัยอะไร เข้ามาสอบถามได้เลยนะครับ” หลังจากพูดแล้ว ผู้รับคำปรึกษาส่วนใหญ่ก็จะกล่าวขอบคุณ ถือเป็นอันสิ้นสุดการให้คำปรึกษาในครั้งนั้น ขณะลูกค้าจะเดินออกจากห้องให้เจ้าหน้าที่เตือนให้ลูกค้าอย่าลืมสิ่งของ ด้วยการพูดว่า “รบกวนตรวจสอบสิ่งของให้เรียบร้อยก่อนกลับด้วยนะครับ” เพื่อเป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่ตนเอง

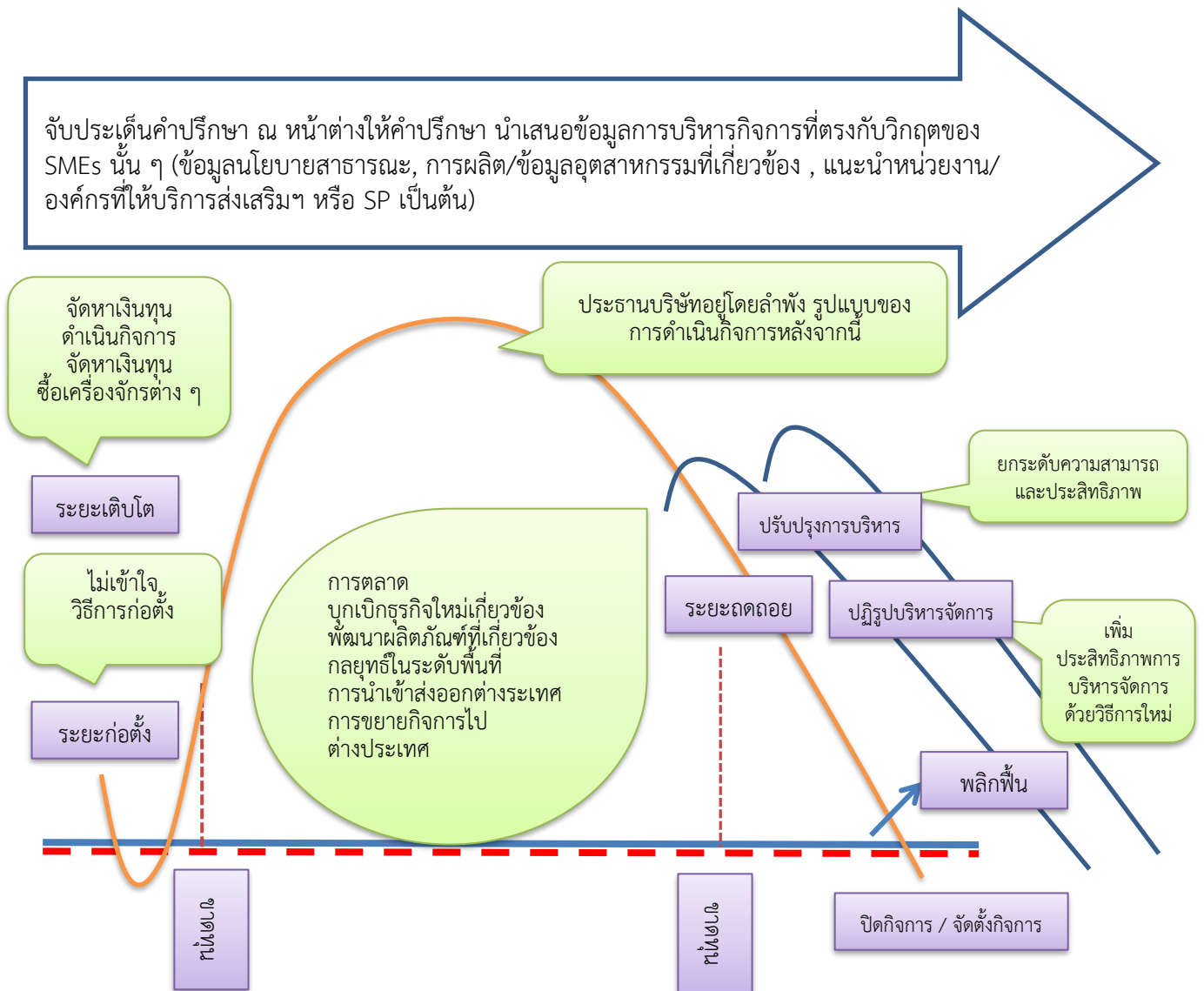
บทที่ 4 เทคนิคการให้คำปรึกษา

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) นั้น มีตลาดอยู่ 6 ประเภทหลัก คือ ตลาดการขาย ตลาดการซื้อ ตลาดการเงิน ตลาดแรงงาน ตลาดสาธารณะ และตลาดทุน ที่จะต้องเข้าไปทำการแข่งขันและเพิ่มผลประกอบการให้ได้

ขนาดของกิจการ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ มีผลต่อความแข็งแกร่งหรือความอ่อนแอของกิจการในตลาดก็จริง แต่ทว่าหากกิจการนั้นไม่สามารถสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมของตลาดที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับโลก ก็จะต้องโดนกลืนกินโดยหลักการการแข่งขันตามกลไกตลาด และทำให้การเจริญเติบโตของกิจการเป็นไปได้ยาก

หน่วยงาน/องค์กรสาธารณะ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม SMEs นั้น นอกจากจะมีบทบาทในการกำหนดกฎเกณฑ์ในการแข่งขันเชิงธุรกิจในตลาดแต่ละตลาด ให้การแข่งขันนั้นเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมและราบรื่นแล้ว ในอีกแง่หนึ่ง ยังต้องมีหน้าที่วางกลยุทธ์และดำเนินนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้ SMEs ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 99 ของสถานประกอบการทั้งหมด และมีการว่าจ้างจำนวนประชากรแรงงานสูงกว่าร้อยละ 70 สามารถผ่านพ้นวิกฤตสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและเติบโตต่อไปได้

หากดูจากลักษณะการหมุนเวียนทางธุรกิจ (Business Cycle) ของบริษัท จะพบว่าทุกครั้งที่ประสบกับจุดวิกฤตในการบริหารกิจการ ก็จะทำให้เกิดปัญหาที่ยากต่อการรับมือขึ้นมาใหม่ทุกครั้งไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เช่น การรวมตัวกันอย่างเป็นปึกแผ่นของ ASEAN ทำให้การช่วยเหลือหรือการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพจากหน่วยงาน องค์กรสาธารณะ/จึงเป็นที่ต้องการมากขึ้น



แผนภาพที่ 6 ขอบเขตความเกี่ยวข้องระหว่างหน้าต่างให้คำปรึกษากับ Business Cycle ของ SMEs

ในขั้นตอนการปรึกษาขั้นแรก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักไม่ได้มีการจัดระเบียบปัญหาที่จะขอรับการสนับสนุนและอยู่ในสภาพกระจัดกระจาย จึงต้องคอยฟังความต้องการ สืบหาเบื้องหลังที่มาที่ไปเก็บข้อมูลสถานการณ์จริงของกิจการ ที่กล่าวมาล้วนเป็นขั้นตอนที่สำคัญ หลังจากจัดระเบียบปัญหาและตั้งข้อปัญหาได้แล้ว จึงกำหนดเป้าหมาย กำหนดสถานการณ์จำลอง (Scenario) เพื่อดำเนินการให้ได้ผลสำเร็จ

เป้าหมายของการสนับสนุน คือ การกำหนดเป้าหมายที่ผู้ประกอบการเข้าใจและเห็นภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ เป้าหมายการสนับสนุนมีทั้งการก่อตั้งกิจการ การใช้ประโยชน์จากนโยบายภาครัฐ การเพิ่มยอดขาย การจับกลุ่มลูกค้า การจดลิขสิทธิ์ การปรับปรุงเพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุน เป็นต้น

เพื่อให้การพูดคุยที่เป็นที่ยอมรับ เจ้าหน้าที่ควรตระหนักถึง “การมีความรู้สึกร่วม” “การขยายผล” “การจัดระเบียบ” และควรดำเนินการพูดคุยขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอนนี้(ตารางที่ 2)

ขั้นตอนการให้คำปรึกษามีด้วยกันอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. ความรู้สึกร่วม
2. การขยายผล
3. การจัดระเบียบ
4. การสนับสนุนด้วยคำปรึกษาแบบต่อเนื่อง

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการขยายผลกระบวนการปรึกษาตามหัวข้อ

ตัวอย่าง 1 ต้องการเพิ่มยอดขาย :

ขั้นตอน	มุมมอง	ตัวอย่างคำถาม	ข้อควรระวัง
1.ความรู้สึก ร่วม	แรงจูงใจ	ทำไมถึงอยากเพิ่มยอดขาย? หลังจากเพิ่มยอดขายแล้วอยากจะทำ อะไรต่อไป?	ปัญหาเรื่องสินค้าในคลังมากเกินไป การคงไว้ซึ่งการจ้างงาน ปัญหาด้านเงินทุน หมุนเวียน/การใช้หนี้ มาตรการด้านการ ดำเนินการกับ “เงินทุน” อาจจะเป็น ประโยชน์
	เบื้องหลัง	ในระยะ 2- 3ปีมานี้สถานการณ์ยอดขาย เป็นอย่างไรบ้าง? มีมาตรการเพื่อเพิ่มยอดขายอย่างไร บ้าง?	ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นแรง ขับเคลื่อนในการดำเนินมาตรการใหม่ ๆ หรือการปรึกษาแบบเร่งด่วน

ขั้นตอน	มุมมอง	ตัวอย่างคำถาม	ข้อควรระวัง
	การรับรู้ สถานการณ์ ปัจจุบัน	คิดว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้ยอดขาย ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังเอาไว้?	ปัญหาที่ผู้ประกอบการหยิบยกขึ้นมา ใช้เป็นแนวทางในการขยายผลการพูดคุย ไปสู่ขั้น “การปลดปล่อย” (การเล่าปัญหา จากหลากหลายมุม)
2การขยาย ผล	โครงสร้าง ยอดขาย	ขายสินค้าอะไร ในช่องทางใด และขายให้ใคร? ถ้าแบ่งยอดขายตามกลุ่มลูกค้า (สินค้า ช่องทางขาย) แล้ว แต่ละกลุ่มคิดเป็น สัดส่วนเท่าไรจากยอดขายทั้งหมด? ในระยะ 2-3 ปีนี้ มีแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงอย่างไร?	หา Segment ที่ควรจะต้องจัดการ และให้ความสำคัญที่สุด
	ลูกค้า	ลูกค้าที่ซื้อสินค้านั้นเป็นคนแบบไหน? บริษัท (ร้านค้า)ของท่านได้รับความนิยม ในด้านใด? ลูกค้ามีเสียงเรียกร้องอะไรบ้างต่อสินค้า ของท่าน? ลูกค้าใหม่กับลูกค้าเดิมมีสัดส่วนเท่าไร บ้าง? มีวิธีการอะไรในการจับกลุ่มลูกค้าใหม่ บ้าง? พื้นที่การขายมีเพียงแค่เชียงใหม่หรือ ? (กรณีสินค้าหรืออะไหล่สำหรับส่งออก) มีความเข้าใจในแนวโน้มตลาดโลก อย่างไรบ้าง?	สถานการณ์ที่ต้องค้นหาจากการตั้งคำถาม - อะไรที่เป็นสิ่งดึงดูดในมุมมอง ของลูกค้า - อะไรที่เป็นสิ่งดึงดูดลูกค้าในด้าน ที่แตกต่างจากคู่แข่ง - มีความสอดคล้องกันของเส้นทึบและ จุดดึงดูดของสินค้ากับการส่งเสริม การขายกับกลุ่มลูกค้าปัจจุบันหรือไม่ - สินค้า (ลูกค้า) ที่คาดว่าจะขายได้ มากกว่าปัจจุบันมีอะไรบ้าง?
	การแข่งขัน	มีคู่แข่ง (สินค้าคู่แข่ง) แบบใดบ้าง? ทำไมสินค้าคู่แข่งถึงขายดี? สินค้าของบริษัทน่าจะแพ้สินค้าของ คู่แข่งที่จุดใดบ้าง?	

ขั้นตอน	มุมมอง	ตัวอย่างคำถาม	ข้อควรระวัง
	สร้างความแตกต่าง	บริษัท (สินค้า)ของท่านมีจุดเด่นอะไรที่คู่แข่งไม่มีบ้าง? จุดแข็งของบริษัท (สินค้า) ท่านคืออะไร?	
	ราคา	การตั้งราคาที่สูงกว่าคู่แข่งมีสาเหตุมาจากอะไร?	มาตรการด้าน “สภาพการทำกำไร” กับ “Operation” นั้นอาจจะเป็นประโยชน์
3.การจัดระเบียบ	ตีกรอบให้แคบลง	สินค้าประเภทใด (ลูกค้า ช่องทางการขาย) ที่คิดว่าจะเพิ่มยอดขายได้? จะต้องแก้ข้อปัญหาใดถึงจะสามารถเพิ่มยอดขายได้?	นอกจากการปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่แล้ว “พันธมิตรทางธุรกิจ” หรือ “การพัฒนาวิจัยผลิตภัณฑ์” ก็ควรนำมาพิจารณาด้วย
	มาตรการ	- มาตรการที่ดำเนินการได้เลย : การขยายช่องทางการขาย การพัฒนาวิจัยผลิตภัณฑ์ (เล็กน้อย) แปรนัย, งานแสดงสินค้า การสนับสนุนการเปิดช่องทางการขายใหม่ - มาตรการเข้มข้นระยะ ครึ่งปี-1 ปี: การพัฒนาวิจัยผลิตภัณฑ์ การสำรวจความต้องการของตลาด แผนส่งเสริมการขาย พันธมิตรทางธุรกิจ (ขึ้นเริ่มต้น) การจับคู่ทางธุรกิจ - มาตรการเข้มข้นระยะ 1 ปีขึ้นไป: พันธมิตรทางธุรกิจ การเปิดตลาดต่างประเทศ	

ตัวอย่าง 2 ต้องการเพิ่มผลกำไร :

ขั้นตอน	มุมมอง	ตัวอย่างคำถาม	ข้อควรระวัง
1 ความรู้สึก ร่วม	แรงจูงใจ	ทำไมถึงอยากเพิ่มผลกำไร? หลังจากเพิ่มผลกำไรแล้วอยากจะทำอะไรต่อไป?	สำหรับปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียน/การใช้หนี้ มาตรการด้าน “เงินทุน” อาจจะเป็นประโยชน์
	เบื้องหลัง	ในระยะ 2-3 ปีมานี้สถานการณ์การทำผลกำไรเป็นอย่างไร? มีมาตรการเพื่อเพิ่มผลกำไรอย่างไรบ้าง?	ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการดำเนินมาตรการใหม่ ๆ หรือการปรับรูปแบบเร่งด่วน

ขั้นตอน	มุมมอง	ตัวอย่างคำถาม	ข้อควรระวัง
	การรับรู้ สถานการณ์ ปัจจุบัน	คิดว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้ผลกำไร ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง เอาไว้?	ปัญหาที่ผู้ประกอบการหยิบยกขึ้นมานั้นใช้ เป็นแนวทางในการขยายผลการพูดคุยไปสู่ ชั้น “การปลดปล่อย” (การเล่าปัญหาจาก หลากหลายมุมมอง)
2 .การ ขยายผล	การทำกำไร แยกตาม ประเภท	ถ้าแบ่งตามกลุ่มลูกค้า (สินค้า ช่อง ทางการขาย) แล้วประเภทใดบ้างที่มี กำไร? ประเภทใดบ้างที่ทำกำไรได้ไม่ดี?	ถ้าหากไม่เข้าใจข้อมูลด้านผลกำไร ควร แนะนำมาตรการด้าน “การจัดการบัญชี” อาจจะเป็นประโยชน์
	ยอดขาย	ถ้าแบ่งตามกลุ่มลูกค้า (สินค้า ช่อง ทางการขาย) แล้วในระยะ 2-3 ปีมานี้ ราคาขายและปริมาณการขายของ สินค้าเป็นอย่างไร? เพราะเหตุใดราคาขายจึงตกต่ำลง? เพราะเหตุใดปริมาณการขายสินค้าจึง ลดลง?	ถ้าหากยอดขายมีแนวโน้มที่ลดต่ำลงแล้ว มาตรการด้าน “ยอดขาย” อาจจะ เป็นประโยชน์
	ค่าใช้จ่าย	มีต้นทุนด้านใดบ้างที่รู้สึกผิดปกติ? ความสูญเสียด้านสินค้าเสียหาย, การ คืนสินค้าและสินค้าขายไม่หมดมีอยู่ เท่าไร? ได้จัดทำแผนการผลิต, แผนการขายไว้ หรือไม่? ปริมาณการผลิต (จัดซื้อ) ถูก กำหนดอย่างไร? ราคาต่อหน่วยของการจัดซื้อหรือการ จ้างผลิตนั้นเป็นอย่างไร? ค่าไฟฟ้าหรือค่าเชื้อเพลิงมีสถานะ อย่างไร? มีมาตรการประหยัดพลังงานหรือไม่? พนักงานมีทั้งหมดกี่คน?	สถานการณ์ที่ต้องค้นหาจากการตั้งคำถาม -การจัดการต้นทุนนั้นสามารถทำได้ถึง ระดับใด -จุดที่คิดว่าจะลดต้นทุนได้คือที่ใด -ถ้าหากมีการใช้พลังงานในอัตราที่สูง มาตรการด้าน “ประหยัดพลังงาน” อาจจะเป็นประโยชน์ -ถ้าหากมีปัญหาจากการลาออกอย่าง กะทันหันของพนักงาน มาตรการด้าน “การจัดการทรัพยากรบุคคล” อาจจะ เป็นประโยชน์

ขั้นตอน	มุมมอง	ตัวอย่างคำถาม	ข้อควรระวัง
		ในช่วงที่งานมากและน้อยมีการปรับให้เข้ากับสถานการณ์อย่างไร?	
3 .การจัดระเบียบ	ตีกรอบให้แคบลง	ในส่วนใดที่คิดว่าน่าจะลดต้นทุนได้บ้าง? เพื่อเพิ่มผลกำไร ควรจะต้องปรับปรุงยอดขายของกลุ่มลูกค้า (สินค้า ช่องทางการขาย) ประเภทใด? หมวดที่ทำกำไรที่ไม่ดีจะสามารถปรับปรุงไปในรูปแบบใดได้บ้าง?	การพิจารณาถึง “การปฏิรูปกิจการ” หรือ “เลิกกิจการ” ก็อาจจะมีผลเป็นขึ้นอยู่ กับระดับความรุนแรงของปัญหาและแนวโน้มในอนาคต
	มาตรการ	-มาตรการที่ดำเนินการได้เลย: การลดต้นทุน การประหยัดพลังงาน การระดมทุน -มาตรการเข้มข้นระยะ ครึ่งปี-1 ปี: การเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มผลผลิตภาพ การจัดการบัญชี แผนส่งเสริมการขาย -มาตรการเข้มข้นระยะ 1 ปีขึ้นไป: การจัดซื้อเครื่องจักร การใช้เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร (IT)	

ที่มา :JICA Project Team

ขั้นตอนการให้คำปรึกษา

4.1 ความรู้สึกมีส่วนร่วม รับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้ที่ขอรับการปรึกษา ทำความเข้าใจกับความคิดและความรู้สึก (SMEs)

- ในขั้นตอนความรู้สึกส่วนนั้น เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลเบื้องต้นก่อนที่จะมาขอรับการปรึกษา รับฟังข้อมูลจาก SMEs ว่าได้รับรู้ถึงปัญหาอย่างไรและคิดว่าอะไรคือสาเหตุ ที่ผ่านมีมาตรการจัดการอะไรบ้าง ในขั้นตอนนี้แม้ว่า SMEs จะมีความเข้าใจที่ไม่สมบูรณ์หรือผิดพลาดก็ควรมีการแก้ไข ในขั้นนี้ให้ทำการรับฟังและทำความเข้าใจเท่านั้น

- “ความรู้สึกมีส่วนร่วม” และ “ความเห็นใจ” นั้นเป็นคนละเรื่องกัน ถ้าเราแสดงความรู้สึกแก่ผู้ที่ขอรับการปรึกษาแล้ว จะกลายเป็น “ความเห็นใจ” แต่ถ้าเพียงตั้งใจฟังถึงข้อปัญหาของผู้รับบริการแล้วจะเรียกว่า “ความรู้สึกมีส่วนร่วม”

- เพื่อทำความเข้าใจถึงเบื้องต้นของการปรึกษา รวมทั้งภาพรวมและสถานการณ์ปัจจุบันของกิจการในเวลาอันสั้น ควรใช้วิธีดังตัวอย่างเช่น

- a) ร่วมมือกับผู้ประกอบการเพื่อทำการวิเคราะห์ SWOT,
- b) วิเคราะห์ข้อมูลความแปลกใหม่ (novelty) ความสามารถในการทำตลาด ความสามารถในการเติบโต ความเป็นรูปเป็นร่างของกิจการ
- c) เตรียมโปรแกรมวิเคราะห์ตัวชี้วัดทางการเงินอย่างง่ายสำหรับข้อมูลกิจการ เป็นต้น

- ในขั้นตอนการให้บริการสนับสนุน ถ้าหากพบว่า ผู้ให้คำปรึกษาไม่สามารถเข้ากันได้กับผู้ประกอบการและไม่สามารถสร้างความไว้วางใจกันได้ อาจทำให้เราการให้คำแนะนำไม่มีประสิทธิภาพ, ไม่ตรงกับความรู้และข้อมูลในสาขาของผู้ให้คำปรึกษา ในกรณีเช่นนี้ควรจะเปลี่ยนตัวผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งจะทำให้การสนับสนุนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2 การขยายผล (การขยายประเด็นการพูดคุย)

- ในขั้นตอนการขยายผลนั้น ให้ทำการคลี่คลายปัญหาและเปิดมุมมองแก่ผู้ประกอบการให้กว้างขึ้น โดยการทำความเข้าใจหัวข้อที่ขอรับการปรึกษาในหลากหลายด้านมุม ในขั้นตอนนี้อาจจะตั้งคำถามที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถมองเห็นถึงสถานการณ์ของกิจการตนเองทั้งจากมุมมองทั่วไป และมุมมองแบบครอบคลุม รวมถึงบางมุมมองที่อาจจะละเอียดไปด้วย

- การใช้ศักยภาพเหล่านี้ อาทิเช่น “จะทำแบบใด?” “ช่วยบอกรายละเอียดอย่างเป็นรูปธรรม?” “ยกตัวอย่างเช่น?” จะทำให้การพูดคุยมีความลึกซึ้งมากขึ้นผู้ให้คำปรึกษานั้นควรจะรู้จักกรอบการทำงาน (Framework) พื้นฐานเหล่านี้

- a) ด้านการบริหาร (Management, Marketing, Operation, Human Resource, Financial)
- b) โครงสร้างพื้นฐานของงบการเงิน
- c) 3C (Company, Customer and Competitor)
- d) STP (Segmentation, Targeting and Positioning) เป็นต้น

แม้ว่าการปรึกษาในหัวข้อที่ผู้ให้คำปรึกษาไม่ชำนาญก็ตาม ให้นำถึง Framework พื้นฐานไปพร้อมกับ มองปัญหาจากหลากหลายมุม จากนั้นจึงค่อยตั้งคำถามออกไป

- ให้แนะนำอย่างจริงจังกับปัญหาที่แท้จริงต่อการปรับปรุงกิจการ แม้ว่าผู้ขอรับคำปรึกษาอาจจะไม่ได้ใส่ใจมันก็ตาม ไม่ควรแนะนำแค่แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เห็นด้วยสายตาแล้วจบแค่นั้น แต่ควรชี้แนะแนวทางให้ผู้ขอรับคำปรึกษาทำความเข้าใจแนวทางแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

- การใช้คำเหล่านี้ เช่น “ระยะสั้น ระยะยาว” “อดีต ปัจจุบัน อนาคต” “Soft Hard” “ภายนอก ภายใน” “คุณภาพ ต้นทุน เวลา” “ประเภทกิจการเดียวกัน คนละประเภทกิจการ” จะช่วยเปลี่ยนมุมมองรวมถึงคำว่า “ลูกค้า” “ผู้ผลิต” “ผู้ค้าปลีก” “ธุรกิจบริการ” “ผู้บริโภค” “หน่วยงานบริหารตนเอง” จะช่วยเปลี่ยนจุดยืน ซึ่งจะกระตุ้นให้ตระหนักถึงมุมมองด้านใหม่ ๆ

- “การระดมทุน” หรือ “การจัดเตรียมบุคลากร” เป็นหัวข้อที่มักถูกขอคำแนะนำอยู่บ่อยครั้ง ควรจะค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและทำการวิเคราะห์โดยตั้งคำถาม เช่น “ก่อนที่จะต้องการระดมทุน ทำไมเงินทุนที่เตรียมไว้ในตอนแรกถึงไม่พอ” “การที่ต้องเร่งหาบุคลากรอย่างเร่งด่วนเพราะพนักงานที่มีประสบการณ์คนก่อนได้ลาออกไป ทำไมเขาจึงลาออกไป” ซึ่งการทำให้ผู้เข้ารับคำปรึกษาเข้าใจและตระหนักถึงปัญหานั้นสำคัญมาก

- วิเคราะห์เบื้องหลังและรายละเอียดของปัญหาที่ควรแก้ไข แล้วพยายามมองให้ทะลุไปถึงความสามารถในการทำให้เป็นธุรกิจและความสามารถในการเติบโตของธุรกิจ ตัดสินว่ากิจการนั้นมีสินค้าและบริการที่ดึงดูดตลาดหรือไม่ ผู้เข้ารับคำปรึกษามีความมุ่งมั่นหรือความสามารถในการดำเนินกิจการหรือไม่

- การสนับสนุน การให้คำปรึกษาที่เกี่ยวกับการก่อตั้งหรือเปิดกิจการนั้น ให้พยายามมองให้ทะลุถึงข้อมูลกิจการของผู้เข้ารับคำปรึกษาว่ามีความแปลกใหม่ (novelty) ความสามารถในการทำตลาด ความสามารถในการเติบโต ความเป็นรูปเป็นร่างของกิจการหรือไม่ นอกจากนี้ยังต้องประเมิน “ความสามารถทางด้านเทคนิค” “ความสามารถทางการขายและการทำตลาด” “ความสามารถในการระดมทุน” ไปพร้อมๆ กันด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะส่งผลให้คำแนะนำมีความสมดุล

4.3 การจัดระเบียบ (สรุปการพูดคุย)

- ขั้นตอนการจัดระเบียบ เป็นการตีกรอบแนวทางเข้าสู่การแก้ไขปัญหาและกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่คาดว่าจะมีประโยชน์ต่อบริการสนับสนุน ในขั้นตอนนี้ควรช่วยให้ผู้เข้ารับคำปรึกษาค้นพบ

แนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง นอกจากนี้ควรจะหาข้อมูลด้านบริการสนับสนุนที่เหมาะสมหรือข้อมูลเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะได้สามารถให้ข้อมูลเหล่านี้ได้ทันที ทั้งนี้หากเป็นคำแนะนำด้านเฉพาะทางที่ตรงกับความสามารถของผู้ให้คำปรึกษาแล้วก็สามารถดำเนินการได้เลย

- คำแนะนำต้องเป็นรูปธรรมและไม่เพียงแค่แสดงทิศทางในการแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่ต้องแสดงขั้นตอนดำเนินการอย่างละเอียด ทั้งนี้สามารถใช้หลัก 5W2H ในการสรุปก็ได้

WHO : ทำให้เห็นผู้ดำเนินการชัดเจน ใคร ตำแหน่งใด โครงสร้างแบบใด เป็นต้น

WHEN: ทำให้เห็นช่วงระยะเวลาดำเนินการชัดเจน ถึงเมื่อไร ใช้ในเงื่อนไขใด เป็นต้น

WHERE: ทำให้เห็นสถานที่ดำเนินการชัดเจน พื้นที่ใด เขตใด เป็นต้น

WHAT: จะทำอะไร ทำให้รายละเอียดของการดำเนินการชัดเจน

WHY: ทำให้เห็นเหตุผลการดำเนินการชัดเจน ทำไมถึงดำเนินการเช่นนั้น วัตถุประสงค์คืออะไร

เป็นต้น

HOW: ทำวิธีดำเนินการให้ชัดเจน จะดำเนินการอย่างไร เป็นต้น

HOW MUCH (HOW MANY): คำนวณค่าใช้จ่ายและปริมาณงานในการดำเนินการให้ชัดเจน

จะต้องใช้งบประมาณเท่าไร มีปริมาณงานเท่าไร (ด้านการบริหาร) เป็นต้น

- **ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ขอรับคำปรึกษาหรือสถานการณ์การเติบโต และขยายตัวของกิจการ** แม้จะให้คำปรึกษาด้านทฤษฎีการบริหารขั้นสูงหรือแนวทางการปรับปรุงที่ได้อย่างไร ก็ต้องทำให้ผู้ขอรับคำปรึกษานำไปปฏิบัติ มิฉะนั้นก็ไม่สามารถคาดหวังผลลัพธ์ได้ แสดงให้ผู้ขอรับคำปรึกษาเห็น และเข้าใจผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินการตามแผนขับเคลื่อนหรือแผนปรับปรุง และหากจำเป็นให้อธิบายถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินการและการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วย
 - ถ้าคิดว่าคำตอบมีมากกว่า 1 อย่าง ให้เตรียมคำตอบจากมุมมองต่าง ๆ เช่น ปัญหาไม่ได้มีแค่เรื่องของเงินทุน แต่ปัญหาด้านบุคลากรก็มี หรือไม่ใช่เรื่องของการลดต้นทุนอย่างเดียว แต่การเปิดแผนกใหม่เพื่อเพิ่มยอดขายก็อาจเป็นวิธีที่จำเป็นก็ได้ การเปลี่ยนมุมมองแล้วเตรียมคำตอบหลาย ๆ อย่างก็มีความจำเป็น
 - เพื่อส่งเสริมการดำเนินการที่แม่นยำ **ต้องแสดงขั้นตอนและลำดับความสำคัญในการดำเนินการให้ชัดเจน** ในระหว่างที่รับบริการอยู่แม้ว่าผู้ขอรับบริการดูเหมือนจะเข้าใจคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่พอกลับไปบริษัท เมื่อถึงขั้นตอนดำเนินการปรับปรุงหรือทำตามแผนขับเคลื่อนก็เกิดความสับสนว่าจะทำอะไร อย่างไรดี แล้วก็ล้มเลิกไปก็มาก การให้คำแนะนำการปรับปรุง, แผนขับเคลื่อนที่มีหลากหลายวิธีหรือมีปริมาณงานมากนั้น ต้องคำนึงถึงงานแล้วแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นหน่วยเล็ก ๆ แล้วจัดลำดับความสำคัญและขั้นตอนให้ชัดเจน
 - ใส่ใจให้คำแนะนำที่ได้ผลรวดเร็ว การวางสถานการณ์จำลอง (Scenario) ที่เห็นผลสำเร็จจากคำแนะนำในขั้นตอนแรกๆ เป็นปัจจัยหลักที่เพิ่มความพึงพอใจต่อบริการสนับสนุน
 - การให้ข้อมูลด้านนโยบายสนับสนุนกิจการจากภาครัฐส่วนกลาง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ หรือบริการสนับสนุนอื่น ๆ สามารถช่วยผลักดันกิจการที่ขอรับการปรึกษาในการแก้ปัญหาได้หลายกรณี **การรวบรวมและจัดระเบียบข้อมูลนโยบายการสนับสนุนกิจการและบริการสนับสนุนอื่น ๆ รวมถึงข้อมูลที่มีอยู่ที่เคาน์เตอร์บริการด้วย จะทำให้ข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ได้อย่างเต็มที่เมื่อให้บริการปรึกษา**
 - การแนะนำตัวอย่างกิจการเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ ไม่เพียงแค่แนะนำกิจการประเภทเดียวกันแต่รวมถึงการแนะนำตัวอย่างกิจการประเภทอื่น ๆ ด้วย เพราะผู้ประกอบการมักจะรู้ข้อมูลแค่กลุ่มประเภทกิจการเดียวกัน แต่ข้อมูลของกิจการประเภทอื่นมักจะไม่มี ตัวอย่างความสำเร็จของกิจการอื่น ๆ ตัวอย่างที่ไม่ดี ตัวอย่างที่นำไปใช้เป็น Benchmark จะช่วยให้คำแนะนำเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น
 - นอกจากเคาน์เตอร์บริการให้คำปรึกษาแนะนำแล้ว ถ้าหากพบว่าการลงพื้นที่เพื่อให้การสนับสนุนโดยตรงมีประโยชน์มากกว่า ก็ให้จัดบริการแนะนำ SP ที่ช่วยสนับสนุนด้านการดำเนินการตามแผนหรือช่วยร่างแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนจาก SP รุ่นพี่ ที่มีประสบการณ์ทำงานและความรู้ การสนับสนุนจากทีม SP หลาย ๆ คน ตามความต้องการของผู้ขอรับคำปรึกษา ในกรณีที่หากการจัดหา SP โดยการสนับสนุนภาครัฐไม่สะดวก ก็ให้หยุดแค่การแนะนำหรือเป็นแค่ตัวกลางการประสานเท่านั้น

- ในบางครั้งผู้ขอรับคำปรึกษาบางคนก็หมดความตั้งใจและท้อถอย ที่จะรับแนวทางปรับปรุง ในการให้คำแนะนำ ไม่เพียงแค่ว่าแสดงจุดที่จะต้องปรับปรุงหรือแสดงแนวทางและทฤษฎีแค่นั้น แต่จำเป็นที่จะต้องกระตุ้นให้ผู้ขอรับคำปรึกษาความกล้าและความกระตือรือร้นที่จะลุกขึ้นมาต่อสู้กับปัญหาด้วย
- ความเสี่ยงที่คาดว่าจะพบในการดำเนินการตามคำแนะนำ จะต้องคำนึงถึงอย่างระมัดระวัง และควรอธิบายถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ หรือต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้เข้าใจ
- **เมื่อการให้คำปรึกษาเสร็จสิ้นแล้ว ให้ทำการสรุปและจัดระเบียบเนื้อหาคำแนะนำในวันนั้นร่วมกับผู้ขอรับคำปรึกษา**
 - ถ้าหากการให้คำปรึกษาทำได้เสร็จภายใน 1 ครั้ง เพื่อเป็นการรักษาระดับความสำเร็จของการปรึกษาไว้ ควรให้ผู้ขอรับคำปรึกษาสัญญาว่า จะดำเนินการตามหัวข้อที่สำคัญจนกว่าจะถึงการปรึกษาครั้งต่อไป (การบ้าน) หากเป็นไปได้ให้กำหนดการนัดครั้งต่อไป หลังจากตรวจและประเมินการบ้านแล้วจึงให้คำปรึกษาในขั้นถัดไป จะช่วยให้การสนับสนุนมีประสิทธิภาพดีขึ้น
 - ในกรณีที่ไม่สามารถให้คำตอบ ในขณะนั้นได้ ให้ใช้บริการคำปรึกษาแบบต่อเนื่อง ถ้าคำถามนั้นจำเป็นที่จะต้องรวบรวมข้อมูล พิจารณาหรือวิเคราะห์ก่อนตอบแล้ว ให้หลีกเลี่ยงที่จะตอบคำถามในทันทีแบบไม่ชัดเจน ให้พยายามตอบคำถามทางอีเมล, โทรศัพท์หรือในการรับบริการครั้งต่อไปแทน

4.4 การสนับสนุนด้วยคำปรึกษาแบบต่อเนื่อง

- ผู้ขอรับคำปรึกษาที่มีปัญหารุมเร้ามากหรือจำเป็นที่ต้องได้รับการชี้แนะแบบต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่งนั้น การสนับสนุนแบบเบ็ดเสร็จตั้งแต่ต้นจนจบจะช่วยให้ได้ดี
- ให้บริหารจัดการฐานข้อมูลประวัติการรับบริการปรึกษาจาก “Consultation Carte” เป็นต้นเพื่อใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้คำปรึกษาในครั้งต่อไป สำหรับการให้คำปรึกษาแบบต่อเนื่องนั้น การจัดทำ “Consultation Carte” ควรพิจารณาเนื้อหาที่จะให้คำแนะนำในครั้งต่อไปด้วย
- การสนับสนุนด้วยการให้คำปรึกษาแบบต่อเนื่อง ต้องทำให้เป้าหมายที่คาดหวังชัดเจนอยู่ตลอด ให้ทำความเข้าใจภาพรวมของกิจการ, การบริหาร และกำหนดวัตถุประสงค์ของข้อปัญหาให้ชัดเจนก่อน จึงให้คำปรึกษาและสนับสนุนโดยคำนึงถึงถึงความสำคัญและจัดลำดับความเร่งด่วนของหัวข้อด้วย
- การให้คำปรึกษาแบบต่อเนื่อง ให้ตรวจสอบความคืบหน้าของการดำเนินการ และหัวข้อที่ให้คำปรึกษาครั้งก่อนหน้าว่าประสบความสำเร็จถึงขั้นใด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

- a) การเคลื่อนไหวของบัญชีในทุกๆ เดือน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของยอดขายและค่าใช้จ่าย
 - b) กิจกรรมหลักต่าง ๆ และผลที่ทำในแต่ละเดือน
 - c) แผนดำเนินการ, การขยายผลนโยบาย, มาตรการของเดือนนั้นและเดือนถัดไป
- ให้ผู้ขอรับคำปรึกษารายงานทุกครั้งที่มีการรับบริการ แล้วให้คำแนะนำ แก้ไขในส่วนที่จำเป็น

บทที่ 5 การออกเยี่ยมสถานประกอบการ

การดำเนินธุรกิจโดยไม่ประสบปัญหาอะไรเลยนั้นมีความเป็นไปได้น้อยมาก ยกเว้นบางกรณีที่ผู้ประกอบการไม่สามารถรับรู้ได้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เรียกได้ว่าอยู่กันอย่างลำพัง โดยเก็บปัญหาที่ไม่สามารถปรึกษาใครได้เอาไว้แต่เพียงผู้เดียว การออกเยี่ยมสถานประกอบการจึงเปรียบเสมือนการไปรับฟังปัญหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ และทำให้ผู้ประกอบการได้รับรู้และตระหนักถึงปัญหาของตน โดยการเยี่ยมสถานประกอบการและรับฟังพร้อมกับให้คำปรึกษาสำหรับผู้ที่ต้องการปรึกษา แต่มีเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถมาที่พื้นที่บริการ ให้คำปรึกษาได้ นั้นเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงและพัฒนากิจการ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่มีนัยสำคัญเป็นอย่างมาก ภายใต้แนวความคิดของการส่งเสริม SMEs ท้องถิ่นแบบครอบคลุมทุกพื้นที่

5.1 ข้อควรพึงระวังในการเข้าเยี่ยมสถานประกอบการ

(1) วิธีการเข้าเยี่ยม

- กำหนดพื้นที่เป้าหมาย และเข้าเยี่ยมโดยมีต่อนัดหมาย (ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บางสถานการณ์อาจนัดทางโทรศัพท์ก่อนจึงเข้าไปเยี่ยมได้)
- ผู้ประกอบการบางรายอาจยังไม่ให้เข้าเยี่ยมในครั้งแรก แต่การพยายามเวียนมาหาอย่างสม่ำเสมอจะทำให้ลูกค้าเห็นถึงความตั้งใจ และเปิดใจยอมปรึกษา

(2) การทักทาย ภาพลักษณ์ และสิ่งของที่ต้องนำไป

- กรณีไปเยี่ยมที่ร้าน กล่าวคำทักทายเมื่ออยู่ในตำแหน่งที่ผู้ประกอบการเห็นหรือได้ยิน ด้วยน้ำเสียงสดใสและกระตือรือร้น
- ติดป้ายชื่อทุกครั้งขณะเข้าเยี่ยมสถานประกอบการ
- แสดงความเคารพและปฏิบัติตัวอย่างกระตือรือร้นและแจ่มใสอยู่เสมอ
- ขณะออกเยี่ยม จำเป็นต้องนำเอาคู่มือบริการส่งเสริม SMEs ไปด้วย เพื่อให้รับรู้ถึงความจริงจังในการดำเนินการเพื่อส่งเสริม SMEs
- เนื่องจากข้อมูลภาพเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการกระจายข้อมูลไปยังผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้นหากเป็นไปได้พยายามบันทึกภาพสถานที่ที่ไปเยี่ยมด้วยกล้องแบบพกพา แต่ต้องขออนุญาตเจ้าของกิจการก่อนทุกครั้งที่จะมีการถ่ายภาพ

(3) ข้อควรพึงระวังขณะให้คำปรึกษา

- ระยะเวลาในการเข้าเยี่ยม กล่าวกันว่าประมาณ 20 - 40 นาที กำลังเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม
- ก) ตัวอย่างหัวข้อของการเปิดบทสนทนา เช่น “อยากจะขอแนะนำให้ทราบถึง นโยบายการให้บริการส่งเสริม SMEs ของหน่วยงาน/องค์กรสาธารณะที่เกี่ยวข้องในปี

โดยใช้หนังสือคู่มือบริการส่งเสริม SMEs เล่มนี้ นะครับ/คะ”

ข) เพื่อให้บทสนทนาเกิดการตอบโต้เกิดขึ้น อาจจะถามว่า “ช่วงที่ผ่านมา (หรือ ช่วงนี้) ธุรกิจของบริษัท (หรือ ร้าน) เป็นอย่างไรบ้างครับ/คะ ระหว่างที่ผู้ประกอบการพูดถึงผลประกอบการที่ดีที่ผ่านมา จะทำให้มีความรู้สึกที่ดีและอยากหาหรือเพิ่มมากขึ้นไปด้วย

- เมื่อบทสนทนามาถึงจุดที่เหมาะสม พอจะขอตัวได้ ให้ตัดสนทนากลับไปพร้อมกับกล่าวขอบคุณที่กรุณาให้มาเข้าพบแม้จะไม่ได้นัดหมาย
- จากเนื้อหาที่ได้รับการปรึกษา หากเห็นว่าควรให้ได้รับการช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ให้ผู้ให้คำปรึกษาเสนอการให้บริการ SP เป็นต้น ทั้งนี้ทั้งนั้น ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเห็นชอบของผู้ประกอบการเองด้วย
- พยายามสร้างแบบบันทึกประวัติการให้คำปรึกษาสำหรับการไปเยี่ยมด้วย เช่นเดียวกันและกรอกเนื้อหาคำปรึกษาลงไป โดยต้องบันทึกให้เข้าใจง่าย เพื่อให้คนที่มารับช่วงต่อสามารถเข้าใจได้
- แม้ในการเยี่ยมครั้งนั้น ๆ จะได้เนื้อหาคำปรึกษามาน้อยหรือไม่ได้เข้าเยี่ยมเลยก็ตาม อย่างน้อยให้บันทึกที่ตั้งหรือสภาพร้าน ต่าง ๆ เป็นข้อมูลเพื่อใช้อ้างอิงสำหรับการเข้าเยี่ยมครั้งถัดไป
- พยายามทำความเข้าใจต่อสินค้า เทคโนโลยี ทักษะการผลิต และเส้นทางการจัดจำหน่ายของผู้ประกอบการนั้น ๆ และพยายามสร้างโอกาสในการทำ Business Matching แบบ B2B ระหว่างผู้ผลิตในพื้นที่เอง หรือ B2C ระหว่างผู้ผลิตกับลูกค้า

บทที่ 6 การให้คำปรึกษาทางอีเมล

ดำเนินการให้คำปรึกษาทางอีเมลกับผู้ประกอบการ ที่อยู่ในพื้นที่ที่รับผิดชอบที่ส่งอีเมลปรึกษาปัญหาทางธุรกิจเข้ามา โดยนอกเหนือจากอีเมลปรึกษาต่าง ๆ ที่ถูกส่งมาจากส่วนกลางที่กรุงเทพฯ เช่น ประเด็นปัญหาเฉพาะที่มีอยู่ในพื้นที่นั้น ๆ จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ขึ้นทะเบียนของผู้ให้คำตอบ เพื่อกำหนดหัวข้อที่สามารถให้คำตอบได้ และกำหนดระยะเวลาในการรับเรื่องด้วย นอกจากนี้จะต้องมีการตรวจสอบให้ผู้รับคำปรึกษาสามารถติดต่อผ่านเว็บไซต์ปัจจุบันได้อยู่ตลอดเวลา

6.1 ข้อควรพึงระวังสำหรับการให้คำปรึกษาทางอีเมล

(1) หัวข้อ และ อีเมลผู้รับ

- ใส่หัวข้อทุกครั้ง เพื่อให้ผู้รับเห็นความแตกต่างจาก Spam Mail และ Virus Mail ได้อย่างง่ายดาย
- หัวข้อ ต้องใช้ข้อความที่กระชับและชัดเจนสื่อถึงเนื้อหาจดหมายได้ ตัวอย่างเช่น “คำตอบสำหรับ...” หรือ “แจ้งเกี่ยวกับ.....” เป็นต้น
- แยกใช้ TO, CC, BCC ให้ชัดเจน โดยใช้ TO ระบุอีเมลผู้ขอรับคำปรึกษาโดยตรง ใช้ BCC เพื่อแจ้งเนื้อหาในการให้คำปรึกษานั้น ๆ ไปยังปลายทางที่ต้องทำการแจ้งโดยเปรียบเสมือนว่าเป็นการส่งให้เจ้าตัวเพียงผู้เดียวเท่านั้น

(2) ข้อความ

- ความสั้นน้อยของคำตอบไม่ได้มีกำหนดไว้ แต่ไม่ควรเกิน 3 หน้าของกระดาษ A4
- ใช้คำพูดที่สุภาพในการโต้ตอบทางอีเมลทุกครั้ง เพื่อหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะทำให้ผู้ขอรับคำปรึกษาที่มองไม่เห็นหน้ากันเกิดความไม่สบายใจ
- การตอบอีเมลไม่ควรใช้การอ้างอิงคำถามที่ผู้ขอรับคำปรึกษาส่งมาทั้งหมดในการตอบกลับ เพราะข้อความที่ไม่สำคัญบางส่วนจะถูกอ้างอิงและตอบกลับไปด้วย ทำให้ดูลำบากและเข้าใจยาก
- เพื่อให้คู่สนทนารู้ว่าผู้ให้คำปรึกษาเป็นใคร จึงควรลงชื่อกำกับด้วย โดยอย่างน้อยที่สุดควรกำกับด้วยชื่อ นามสกุลและ อีเมล
- หลีกเลี่ยงการใช้ HTML Mail ให้มากที่สุดในการรับส่งอีเมลธุรกิจ
- หลีกเลี่ยงการใช้ตัวอักษรหรือสัญลักษณ์พิเศษ เพราะอาจแสดงผลผิดเพี้ยนได้

(3) หลังจากส่งอีเมลตอบ

- ขอรับการตอบกลับว่าอีเมลที่ส่งไปนั้นไปถึงจริงหรือไม่ เพราะอีเมลที่ถูกส่งไปอาจสูญหายระหว่างทาง จึงจำเป็นต้องได้รับการยืนยัน

6.2 การใช้บุคลากรให้คำปรึกษาจากภายนอก

(1) จัดเตรียมที่ปรึกษาทางอีเมล

- เปิดรับสมัครขึ้นทะเบียนผู้ที่สามารถให้คำปรึกษาทางอีเมลได้ (เรียกว่า ที่ปรึกษาทางอีเมล)
- หากอยู่ในขอบเขตที่สามารถดูแลจัดการได้ แม้ผู้ที่อยู่ห่างไกล ก็สามารถสมัครเป็นที่ปรึกษาทางอีเมลได้

(2) รับสมัครผู้ตอบอีเมลตามเรื่องที่ปรึกษา

- เมื่อได้รับเมลขอรับคำปรึกษาแล้ว นอกเหนือจากอีเมลที่สามารถให้คำตอบได้โดยเคาน์เตอร์ให้บริการเองแล้ว จะต้องดำเนินการแจ้งหัวข้อเรื่องคำปรึกษาไปยังที่ปรึกษาทางอีเมลที่ลงทะเบียนไว้ เพื่อหาผู้ที่ประสงค์จะให้คำตอบในประเด็นดังกล่าว

- การบริหารจัดการที่ปรึกษาทางอีเมลเป็นรายบุคคลนั้นค่อนข้างจะมีความยุ่งยาก ดังนั้น หากมีกลุ่ม SP ที่มีประสิทธิภาพ ควรมอบให้กลุ่ม SP นั้นดำเนินการให้คำตอบแทน

- กรณีที่ดำเนินการให้คำตอบทางอีเมลโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หรือกลุ่ม SP ทางเจ้าหน้าที่ของพื้นที่บริการให้คำปรึกษาจะไม่เข้าไปยุ่งกับเนื้อหาในการให้คำปรึกษา โดยจะไม่มีการชี้แนะหรือแสดงความเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาในการให้คำปรึกษา

- เรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาท เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา จะไม่มีการให้คำปรึกษาทางอีเมล โดยที่ปรึกษาทางอีเมล แต่จะมีการแจ้งไปยังผู้ขอรับคำปรึกษาว่า เป็นเรื่องที่เกินขอบเขตที่สามารถให้คำแนะนำผ่านอีเมลได้ พร้อมกับแนะนำองค์กรให้คำปรึกษาที่เกี่ยวข้องให้แทน

(3) การจัดการเนื้อหาการตอบอีเมล

- ทุกอีเมลที่ถูกต้องไปยังผู้รับคำปรึกษานั้น ต้องมีการส่ง BCC ข้อมูลเดียวกันมายังพื้นที่บริการให้คำปรึกษาด้วย โดยกรณีที่มีการตกลงเสียค่าใช้จ่ายเพื่อว่าจ้างที่ปรึกษาทางอีเมล จะใช้การนับจากจำนวน BCC ที่ถูกส่งมา

บทที่ 7 บทบาทและหน้าที่ของ Coordinator

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้ดำเนินโครงการสร้างระบบสนับสนุน SME แบบบูรณาการในระดับท้องถิ่น หรือโครงการ RISMEP ใน 11 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ พิษณุโลก พิจิตร อุตรธานี ขอนแก่น นครราชสีมา อุบลราชธานี สุพรรณบุรี ชลบุรี สุราษฎร์ธานี และจังหวัดสงขลา ด้วยการสร้างเครือข่าย BDSP และ SP และพัฒนา ช่องทางการให้บริการร่วมกันของเครือข่าย เพื่อให้ SME สามารถเข้าถึงบริการต่างๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่น ได้อย่างง่าย สะดวก และครอบคลุม

Coordinator หรือผู้ประสานงานเครือข่าย เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินโครงการ RISMEP ในพื้นที่ ประสบความสำเร็จ Coordinator ต้องผู้ที่มีทักษะในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน กิจกรรมการส่งเสริม SMEs ในพื้นที่ และมีคุณสมบัติที่จำเป็น ดังนี้

- 1) มีความเข้าใจต่อแนวคิดและกระบวนการทำงานตามโมเดลมาตรฐานในการสร้างกลไก RISMEP
- 2) มีความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสนับสนุน SMEs และวิสาหกิจชุมชนเข้ามาร่วมงานการสร้างกลไก RISMEP ได้
- 3) มีความคล่องตัวในการประสาน/อำนวยความสะดวก ติดตามผล กิจกรรมของเครือข่าย BDSP และ SP ให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

Coordinator มีหน้าที่พื้นฐาน 3 อย่างที่ต้องรับผิดชอบ (แผนภาพที่ 7)

- 1) ทำความเข้าใจต่อปัญหาของ SMEs และแนะนำแนวทางปรับปรุง/แก้ไขปัญหา รวมถึงวางแผน การสนับสนุน SMEs และจัดเตรียมผู้ให้บริการตามแผนสนับสนุนดังกล่าว พร้อมทั้งติดตามผล การดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น
- 2) เสริมความแข็งแกร่ง และรักษาสภาพความเป็นเครือข่ายของหน่วยงานสนับสนุน SMEs (BDSP)¹ และเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ (SP)² เพื่อสร้างระบบที่สามารถตอบสนองต่อปัญหาของ SMEs ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) รวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการสนับสนุนและส่งเสริม SMEs ซึ่งจะส่งผลให้มีการพัฒนา ชีตความสามารถของผู้ให้บริการอีกด้วย

¹ SP :Service Provider เป็นบุคลากรที่ให้บริการสนับสนุน SMEs โดยตรง

² SP :Service Provider เป็นบุคลากรที่ให้บริการสนับสนุน SMEs โดยตรง

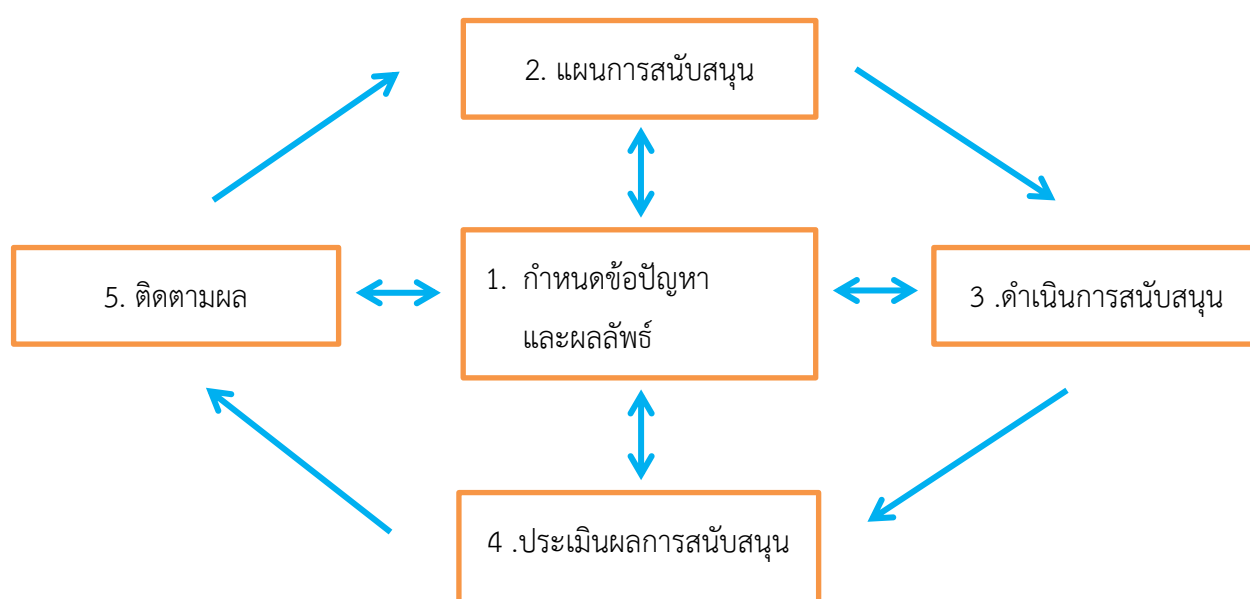


- Coordinator ไม่จำเป็นต้องมีความรู้หรือแก้ไขปัญหาได้ทุกปัญหา แต่ต้องมีความเข้าใจปัญหา เพื่อให้สามารถจัดบริการสนับสนุนของ BDSP หรือ SP ที่เหมาะสมกับปัญหานั้น ๆ ของ SMEs ได้
- Coordinator จำเป็นต้องมีข้อมูลการให้บริการของ BDSP และ SP เพื่อให้การจัดบริการสนับสนุนตรงต่อความต้องการของ SME

7.1 วางแผนการสนับสนุน ที่ตรงต่อปัญหาของ SMEs ดำเนินการตามแผน และติดตามผล

(1) กระบวนการให้บริการสนับสนุน

- กระบวนการให้บริการสนับสนุน ได้แก่ “กำหนดข้อปัญหาและเป้าหมาย” → “แผนการสนับสนุน” → “ดำเนินการสนับสนุน” → “ประเมินผลการสนับสนุน” → “ติดตามผล” (แผนภาพที่ 8)



ที่มา : สำนักงานวิจัยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการสนับสนุนกิจการ SME “SME Support Paradigm Change” ปี 2010 (ปรับปรุงบางส่วน)

แผนภาพที่ 8 กระบวนการให้บริการสนับสนุน

- โดยปกติแล้วการสนับสนุนจะต้องพิจารณา “ข้อปัญหาและผลลัพธ์ที่ต้องการของกิจการ ที่ให้การสนับสนุน” ไปพร้อมกับการดำเนินการตามเป้าหมายระยะกลางและระยะยาว ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ แต่ในขั้นตอนของกระบวนการสนับสนุนนั้น เป้าหมายในระยะสั้นเป็นสิ่งที่สามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม
- การสนับสนุน SMEs ของหน่วยงานภาครัฐมีข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถให้การสนับสนุนผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งได้ตลอดไป ทำให้ต้องเสริมสร้างความสามารถของผู้ประกอบการ SMEs ในด้าน “การตรวจสอบตนเอง (Self-Check)/การสนับสนุนตนเอง” ซึ่งมีความหมายว่า หน่วยงานภาครัฐไม่ควรบอก “คำตอบ” ของปัญหาแก่ SMEs อย่างเดียว แต่ควรแสดงให้เห็นถึงวิธีคิดที่นำไปสู่ “คำตอบ” ซึ่งเป็นการสนับสนุน SMEs ที่แท้จริง
- การสนับสนุนอาจจะไม่สามารถดำเนินการตามกระบวนการที่กำหนดเป็นมาตรฐานได้ทุกประการ ตัวอย่างเช่น เมื่อเราได้ดำเนินการไปแล้ว ปรากฏว่ามีอีกหนึ่งปัญหาที่สำคัญมากกว่า จึงจำเป็นต้องกลับมาทบทวน ข้อปัญหาและผลลัพธ์ที่ต้องการใหม่อีกครั้ง
- กระบวนการให้บริการสนับสนุน (แผนภาพที่ 8) เป็นสิ่งที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เสมอ ซึ่งการ ให้บริการสนับสนุนที่สามารถแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพปัญหาของกิจการ SMEs เป็นสิ่งสำคัญมาก
- ตามตารางที่ 1 (หน้า 37) แสดงข้อควรระวังในแต่ละกรณีของการสนับสนุน ข้อมูลนี้เป็นเพียง มาตรฐานสำหรับการดำเนินการสนับสนุนพร้อมกับการวิเคราะห์ตามสถานการณ์ต่าง ๆ

ตารางที่ 1 ตารางแสดงขั้นตอนมาตรฐานการดำเนินการตามแต่ละสถานการณ์ของกระบวนการสนับสนุน

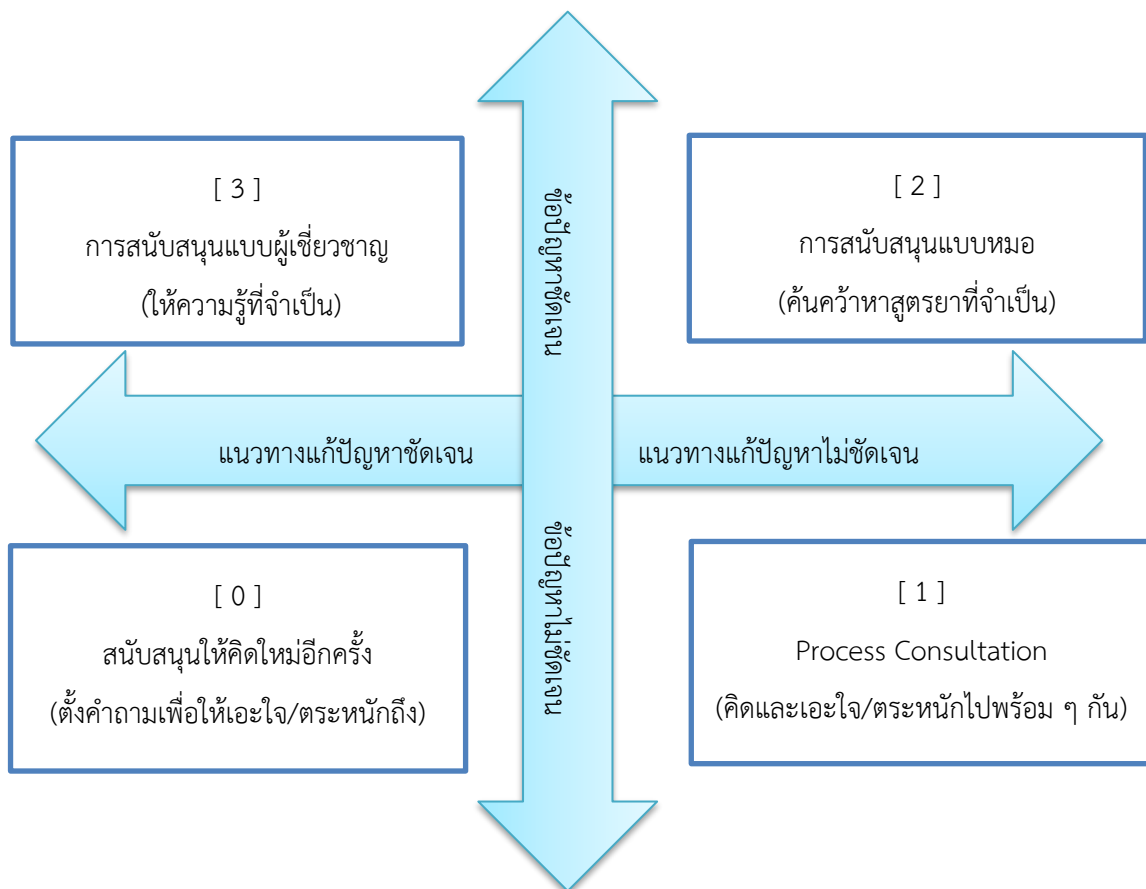
สถานการณ์	สิ่งที่คาดหวัง	ตัวอย่างการดำเนินการ	ข้อควรระวัง
1. วางแผน การสนับสนุน ที่ตรงต่อปัญหา ของ SMEs ดำเนินการ ตามแผนและ ติดตามผล	● ทำความเข้าใจต่อสถานการณ์ของ SMEs และแสดงให้เห็นปัญหาที่แท้จริง (ตั้งคำถามที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลนี้) ● ความชัดเจนของข้อปัญหาเกิดขึ้นได้จากการทำให้เป้าหมายมีความชัดเจน ● คำจำกัดความของปัญหาของ SMEs - ปัญหาที่ปรากฏเด่นชัด - ปัญหาที่แอบแฝงอยู่ - สาเหตุ (สมมติฐาน) ● สร้างความ “เอะใจ/ตระหนักรู้” ต่อปัญหาที่แท้จริงแก่ SMEs	● ตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความมั่นคงทางการเงิน ● ทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) (ทีมบริหาร พนักงาน, ลูกค้า Supplier สถาบันการเงิน) ● ตรวจสอบว่ามีแผนดำเนินธุรกิจหรือไม่ ทำความเข้าใจในรายละเอียด ● ทำความเข้าใจกับความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้นของผู้บริหาร ● ทำความเข้าใจกับความสามารถและความกระตือรือร้นของพนักงานในบริษัท เป็นต้น	● ปัญหาที่ผู้ประกอบการรับรู้ อาจไม่ถูกต้อง ● เป้าหมายจะตั้งสูงหรือต่ำเกินไปไม่ได้ ● ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าใจ/เอะใจและตระหนักรู้ปัญหาด้วยตัวเอง โดยต้องไม่กดดันจนเกินไป
2.แผนการ สนับสนุน	● นิยามความรู้เฉพาะทางที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา ● ร่วมมือกับหน่วยงานช่วยเหลืออื่น ๆ และผู้เชี่ยวชาญภายนอกนำเสนอแผนการสนับสนุน ● ร่างกำหนดการทำงาน ประเมินค่าใช้จ่าย เป็นต้น	● ลงมือเขียนแผนการสนับสนุน ● ร่างแบบฟอร์มต่าง ๆ (ปัญหาการบริหารจัดการวิธีแก้ปัญหา กำหนดการ, ค่าใช้จ่าย นิยามผลลัพธ์ที่ต้องการชี้แจง, ข้อควรระวัง) ● กำหนดแบบฟอร์มสำหรับขอความร่วมมือกับ SP	● อธิบายให้ SMEs รับทราบในเงื่อนไขว่าสถานประกอบการเป็นผู้ดำเนินการหลักตามแผนการสนับสนุน ● กำหนดผลสัมฤทธิ์และเป้าหมาย (Milestone) ให้ชัดเจน

สถานการณ์	สิ่งที่คาดหวัง	ตัวอย่างการดำเนินการ	ข้อควรระวัง
	● ทำให้ SMEs เข้าใจ และเห็นพ้องกับแนวทางการสนับสนุน	● อธิบายข้อมูลให้แก่ทีมบริหารของ SMEs ที่รับการสนับสนุน	
3.ดำเนินการสนับสนุน	● แนะนำให้ SMEs รู้จักกับผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงดำเนินการมอบหมายงาน ● สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามคาด	● จัดประชุมพบปะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (เพื่อรักษาความรู้สึกร่วม) ● ตรวจสอบรายงานจาก SP	● ตรวจสอบความเข้าใจของ SMEs และวางแผนล่วงหน้า
4.ประเมินผลการสนับสนุน	● วัดผลสัมฤทธิ์ของการสนับสนุนให้ชัดเจน และแบ่งปันข้อมูลให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ● แสดงให้ SMEs ที่รับการสนับสนุนเห็นถึงทิศทางการปรับปรุงกิจการอย่างเป็นอิสระ	● จัดการประชุมร่วมกับ SMEs เมื่อสิ้นสุดงาน ให้บันทึกผลสัมฤทธิ์และแผนการดำเนินการต่อไป	● ทำให้ SMEs เข้าใจถึงความสำคัญของการดำเนินการขั้นต่อไป
5.การติดตามผล	● ติดตามดูแลการดำเนินการของผู้ประกอบการ พร้อมชี้แนะ (Coaching) อย่างเหมาะสม	● หลังจากผ่านไป 1 เดือน ทำการลงพื้นที่เยี่ยมกิจการเพื่อติดตามผล	● ติดตามการดำเนินการหลังจากสิ้นสุดการสนับสนุนได้ 1 เดือน อย่างใกล้ชิด

ที่มา : สำนักงานวิจัยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการสนับสนุนกิจการ SME “SME Support Paradigm Change” 2010 (ปรับปรุงบางส่วน)

(2) การสนับสนุนที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ของ SMEs

- แกนตั้ง “SMEs ที่ขอรับการสนับสนุนได้ตั้งข้อปัญหาของตนอย่างชัดเจนแล้วหรือไม่” และแกนนอน “SMEs ที่ขอรับการสนับสนุนนั้นได้ทำความเข้าใจแนวทางแก้ไขข้อปัญหาของตนแล้วหรือไม่” จะนำไปจัดระเบียบสถานการณ์ของ SMEs ที่ขอรับการสนับสนุนและแสดงให้เห็นสิ่งที่ Coordinator ต้องปฏิบัติ



ที่มา : สำนักงานวิจัยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการสนับสนุนกิจการ SME “SME Support Paradigm Change” 2010 (ปรับปรุงบางส่วน)

- [1] คือ “ยังตั้งข้อปัญหาไม่ชัดเจน ทำให้ยังมองไม่เห็นแนวทางแก้ไขปัญหา” Coordinator ต้องทำการพูดคุยกับผู้รับบริการ แล้วทำให้ปัญหาออกมาให้ชัดเจนได้ก่อน การปรึกษาแบบนี้เรียกว่า Process Consultation

- [2] คือ “ข้อปัญหามีความชัดเจนแล้วแต่แนวทางแก้ปัญหายังไม่ชัดเจน” Coordinator ต้องดูว่าผู้รับบริการได้เข้าใจถึงปัญหาอย่างถูกต้องและเหมาะสม แล้วจึงช่วยหาสูตรสำเร็จในการแก้ปัญหา วิธีนี้เรียกว่า “การสนับสนุนแบบหมอ” ในขั้นตอนนี้ Coordinator จะใช้ความรู้ความสามารถด้านการบริหารของตน หนังสือแนะนำบริการสนับสนุน SME หรือหนังสือรวมตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ถ้าหากจำเป็นก็สามารถใช้บริการเครือข่าย BDSP ได้

- [3] คือ เมื่อข้อปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหามีความชัดเจนแล้ว รูปแบบการสนับสนุนจะเป็นการแนะนำผู้เชี่ยวชาญ SP ที่เหมาะสมกับแนวทางแก้ไขปัญหาและให้ความรู้ที่จำเป็น วิธีนี้เรียกว่า “การสนับสนุนแบบผู้เชี่ยวชาญ” การสนับสนุนหลักนั้นจะมาจากผู้เชี่ยวชาญ SP โดยตรง โดย Coordinator จะคอยช่วยเหลือด้านการคัดเลือก การเดินเอกสาร การประสานงานตามหัวข้อที่ต้องการรับการสนับสนุน และอาจรวมถึงการลงพื้นที่พร้อมกันด้วย หลังจากเป็นตัวกลางประสานงานแล้วก็ทำการติดตามผล

- [0] คือ “ความเข้าใจในข้อปัญหาไม่มีความคลุมเครือแต่แนวทางการแก้ไขกลับชัดเจน” เป็นกรณีที่มีมองแล้วน่าฉงน ในทางทฤษฎีนั้นดูแล้วคงผิดปกติ แต่ในความเป็นจริงกลับพบกรณีแบบนี้อยู่ไม่น้อย หากพบกรณีเช่นนี้ Coordinator ควรแนะนำให้ “คิดดูใหม่” ในกรณีที่มีความต้องการ “ต้องการดำเนินการปรับปรุง xxx” ซึ่งเป็นแนวทางแก้ไขเฉพาะทางที่ “ไม่มีที่มาของสาเหตุหลักของปัญหา” แล้ว Coordinator จำเป็นต้องตั้งคำถามที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้สาเหตุหลักแห่งปัญหากระจ่างชัดขึ้นมา

- สถานการณ์ของ SMEs ที่รับการสนับสนุน ไม่จำเป็นที่กระบวนการจะต้องเดินทางทิศเดียวจาก [0] ไป [3] โดยจะเริ่มจากสถานการณ์ไหนนั้น ขึ้นอยู่กับ SMEs บางครั้งก็อาจเริ่มจาก [0] ไป [1] เช่น ข้อปัญหาที่ถูกคิดไว้ตั้งแต่ต้นกลับพบภายหลังว่ามีข้อปัญหาที่แท้จริงอีกอย่าง จึงเป็นรูปแบบที่ต้องมาวิเคราะห์ข้อปัญหาของ SMEs อีกครั้ง

(3) การติดตามผลหลังจากการดำเนินการ

- เมื่อ SMEs ได้ดำเนินการปรับปรุงการบริหารจัดการ หรือปรับปรุงแนวทางดำเนินกิจการจนได้ผลลัพธ์จากการคำแนะนำในครั้งแรก แต่การให้คำแนะนำก็ไม่สิ้นสุดแค่นั้น การช่วยสนับสนุนให้ SMEs ดำเนินการต่อไปเป็นสิ่งสำคัญมาก

- การติดตามว่า SMEs ได้ดำเนินการตามคำแนะนำอย่างเหมาะสมหรือไม่ เกิดผลลัพธ์หรือไม่ โดยติดตามผ่านทางโทรศัพท์หรืออีเมลแล้ว จึงให้คำแนะนำในขั้นต่อไปตามความคืบหน้าในบางกรณีอาจต้องแนะนำให้เข้ามาเพื่อพูดคุยกันอีกครั้ง
- Coordinator อาจจะให้คำปรึกษาในด้านอื่น นอกเหนือจากปัญหาที่ SMEs เข้ามาปรึกษาในครั้งแรก แต่หลังจากนั้น SMEs ได้มีการแก้ไขปัญหายังไงก็ตามจำเป็นต้องติดตามผลด้วยการที่ Coordinator เข้าใจถึงปัญหาของ SMEs อย่างรอบด้าน จะทำให้เมื่อเข้ามาใช้บริการใหม่อีกครั้ง จะช่วยให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างราบรื่น
- ที่เคาน์เตอร์บริการให้คำปรึกษาทั่วไป ข้อมูลจากแบบฟอร์มการให้คำปรึกษาแนะนำ (บัตรให้คำปรึกษา) “Consultation card”, “Consultation carte”, “แบบสำรวจความพึงพอใจ” จะถูกนำไปใช้เพื่อการสนับสนุนในภายหลัง เช่น การแนะนำนโยบายหรือระบบการสนับสนุนกิจการ แนะนำ BDSP SP การจับคู่ธุรกิจ เป็นต้น

7.2 เสริมความแข็งแกร่งและรักษาสภาพเครือข่ายของหน่วยงานสนับสนุนกิจการ SMEs

- Coordinator เป็นตัวกลางในการประสานและร่วมมือกับเครือข่ายหน่วยงานสนับสนุนกิจการ SMEs ในพื้นที่ และมีหน้าที่พัฒนา ค้นคว้าและส่งเสริมการใช้เครื่องมือ (หนังสือแนะนำบริการสนับสนุน ฐานข้อมูล หนังสือรวมตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น) ในการให้บริการสนับสนุนต่าง ๆ
- การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายอย่างจริงจัง จะช่วยส่งเสริมการรักษาสภาพความเป็นเครือข่าย บางกรณีการใช้ความสามารถของ BDSP SP ในการตอบคำถามหรือสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้แก่ผู้ประกอบการก็อาจจะเหมาะสมกว่า หรือบางข้อปัญหาที่ต้องมีการคิด วิเคราะห์จากหลากหลายมุมมอง ก็ไม่ควรที่จะจำกัดอยู่ที่บทสรุปของตนเองเท่านั้น ควรให้ความสำคัญในการร่วมมือกับสมาชิกเครือข่ายด้วย
- ทำการปรับปรุงฐานข้อมูล SP และอื่น ๆ ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อจะได้แนะนำผู้เชี่ยวชาญให้แก่สถานประกอบการได้อย่างรวดเร็วและตรงตามสาขา

7.3 การเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการสนับสนุน

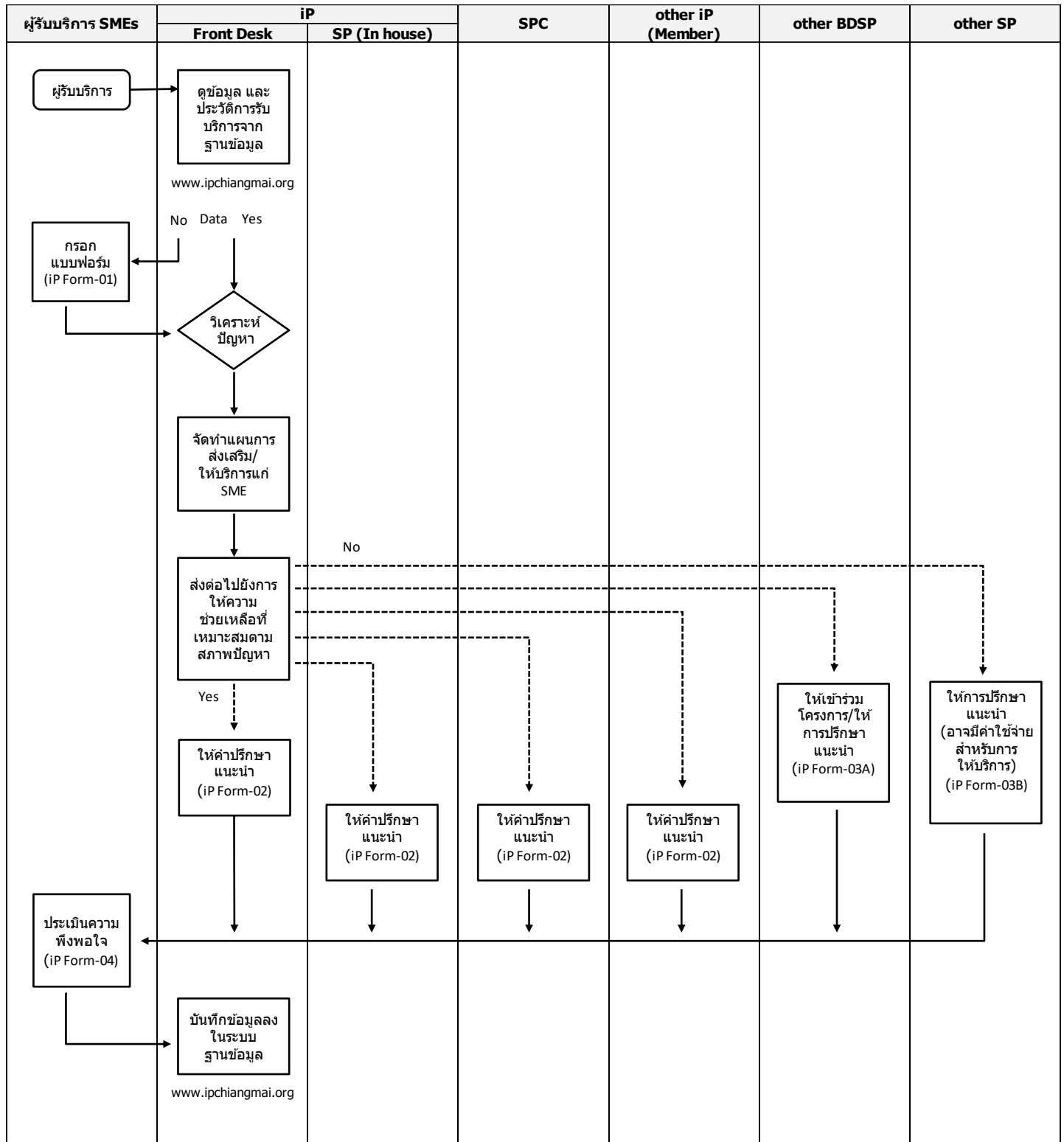
- รวบรวมความรู้ด้านการให้บริการสนับสนุนจากผลสำเร็จ และผลกระทบที่ได้จากการให้บริการหรือการปรับปรุงกิจการที่ได้ให้บริการผ่านทางเคาน์เตอร์หรือจากการฝึกอบรม แล้วทำการเผยแพร่ในองค์กรจะช่วยเพิ่มความสามารถให้แก่ผู้ให้คำปรึกษาคนอื่น ๆ ในการจัดสัมมนาหรืออบรมด้วยตัวอย่างการให้บริการสนับสนุน
- สินเชื่อกิจการจะต้องใช้นามแฝง เพื่อไม่ให้อาสาสมัครเดาได้ว่าเป็นกิจการใด ยกเว้นแต่ได้รับอนุญาตจากกิจการนั้น ๆ แล้ว

- สร้างระบบงานที่มีการแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ด้านการสนับสนุนจากทุก ๆ BDSP ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น รวบรวมตัวอย่างเป็นหนังสือ หรือจัดงานสัมมนา ฝึกอบรมหรือจัดทำฐานข้อมูลออนไลน์แล้วเผยแพร่ โดยต้องคำนึงถึงประเด็นการรั่วไหลของข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลเฉพาะหรือความลับของ SMEs ที่ต้องไม่ให้รั่วไหลออกไปภายนอกอย่างเด็ดขาด
- ให้ความสำคัญในการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการสนับสนุนที่มีอยู่แก่เจ้าหน้าที่คนอื่นที่กำลังรับผิดชอบงานอยู่ด้วย
- หลังจากเจ้าหน้าที่ได้ให้คำปรึกษาหรือสนับสนุนแล้ว ให้ผู้จัดการเคาน์เตอร์บริการให้คำปรึกษาแบบเบ็ดเสร็จจัดทำ “Consultation carte” รวบรวมแบบสอบถามความพึงพอใจและตรวจสอบทุกหัวข้อให้ละเอียดเพื่อสรุปข้อมูลที่ได้ให้คำแนะนำ ผลของการสนับสนุนและความพึงพอใจ ถ้าหากจำเป็นอาจต้องลงไปช่วยเจ้าหน้าที่เพื่อปิดจุดอ่อนหรืออบรมเพิ่มเติมเพื่อเสริมความรู้และข้อมูลสำหรับการให้บริการ

ภาคผนวก

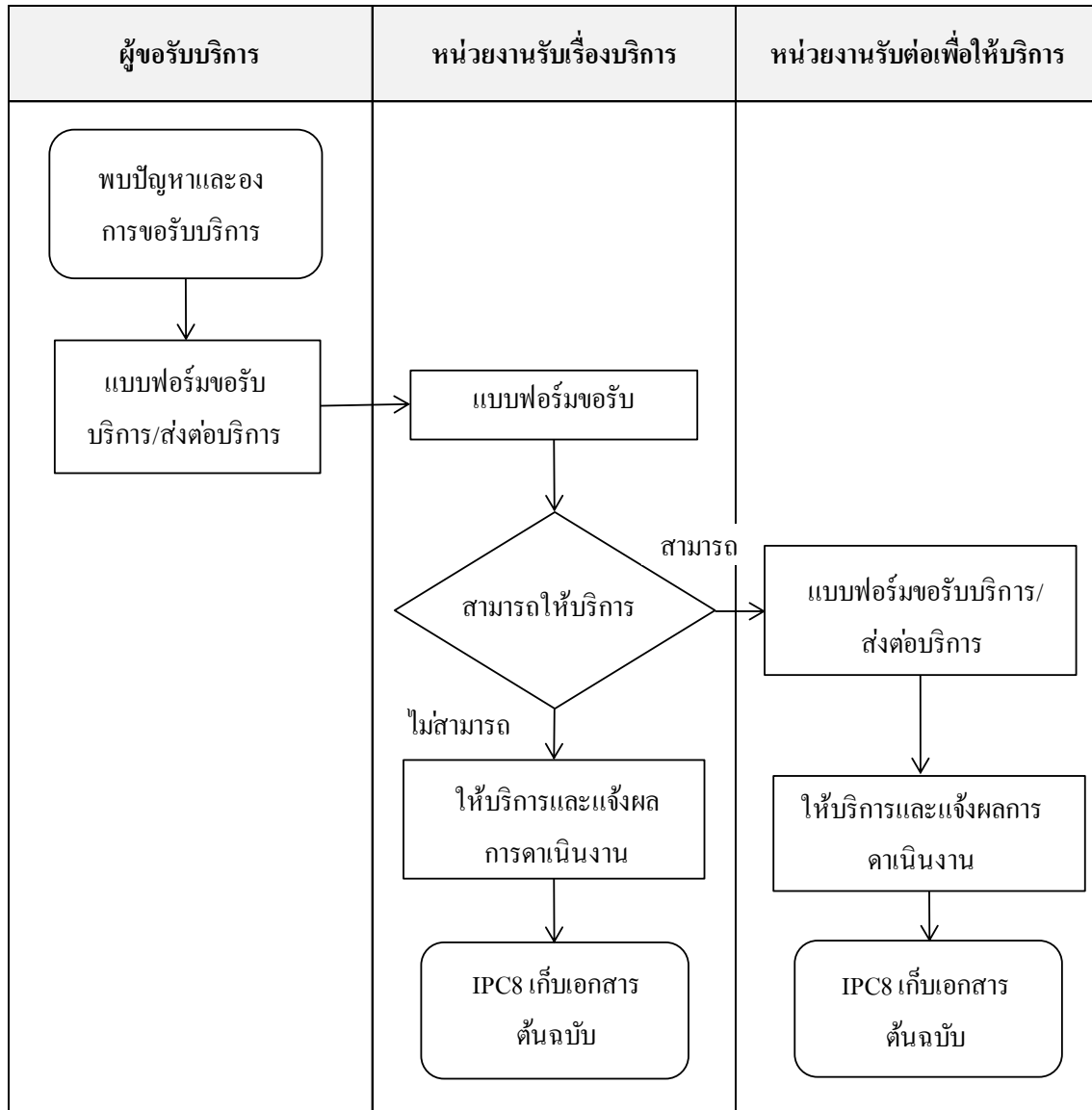
ตัวอย่าง ขั้นตอนการขอรับบริการ/ส่งต่อบริการ

(1)



ตัวอย่าง ขั้นตอนการขอรับบริการ/ส่งต่อบริการ

(2)



หมายเหตุ : ทุกพื้นที่ควรจะต้องจัดทำขั้นตอนการขอรับบริการ/การส่งต่อบริการ ที่เป็นมาตรฐานในพื้นที่ของตนเอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้บริการปรึกษาแนะนำและการส่งต่อบริการ

ตัวอย่าง เครื่องมือสนับสนุนต่างๆ (Support Tools)

ลำดับที่	ชื่อเครื่องมือ	คำอธิบาย	การอ้างอิง
1.	คู่มือ RISMEP Guideline	คู่มือการสร้างระบบสนับสนุน SME แบบบูรณาการในระดับท้องถิ่น (RISMEP) ตามขั้นตอนมาตรฐาน 6 ขั้นตอน และแบบฟอร์มการดำเนินโครงการ 12 แบบฟอร์ม	คู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่ดำเนินโครงการ RISMEP ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินโครงการ
2.	RISMEP Animation	วิดีโอแนะนำโครงการและขั้นตอน/วิธีการ ให้บริการของเครือข่าย RISMEP	สื่อประชาสัมพันธ์โครงการ RISMEP ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบโครงการ ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เผยแพร่ผ่านช่องทาง www.Youtube.com
3.	Video Success Cases	วิดีโอ รวบรวมตัวอย่างการให้บริการของเครือข่าย RISMEP ที่ประสบความสำเร็จ ปัจจุบันรวบรวมไว้ 4 ตัวอย่าง	สื่อประชาสัมพันธ์ผลงานการให้บริการของเครือข่าย RISMEP ในจังหวัดเชียงใหม่ และนครราชสีมา ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เผยแพร่ผ่านช่องทาง www.Youtube.com
4.	คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ให้บริการปรึกษาแนะนำ (Counselor Manual)	คู่มือ Counselor Manual เป็นคู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่ให้บริการปรึกษาแนะนำ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาแก่ผู้ขอรับบริการได้	คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ให้บริการปรึกษาแนะนำ (Counselor Manual) สำหรับเจ้าหน้าที่ให้บริการปรึกษาแนะนำของแต่ละหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายในพื้นที่

ลำดับที่	ชื่อเครื่องมือ	คำอธิบาย	การอ้างอิง
5.	รูปแบบการส่งเสริม SMEs/OTOP 14 รูปแบบ (Support Models)	ขั้นตอน/กระบวนการส่งเสริม SMEs/OTOP เฉพาะเรื่องผ่านหน่วยงานและที่ปรึกษา เครือข่ายในพื้นที่, เครื่องมือและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง	สำหรับเจ้าหน้าที่หน่วยงานส่งเสริม SMEs และที่ปรึกษา เครือข่ายในพื้นที่ ใช้เป็นแนวทางในการให้บริการ
6.	RISMEP System	Website และ Application เพื่อเป็นฐานข้อมูลหน่วยงานและที่ปรึกษา เครือข่ายในพื้นที่ และใช้เพื่อให้บริการปรึกษาแนะนำเบื้องต้น รวมทั้งส่งต่อบริการไปยังหน่วยงานหรือที่ปรึกษา ได้สะดวกยิ่งขึ้น	Website : www.thaidevconsult.com Application : RISMEP
7.	คู่มือบริการ (Service Guidebook)	ข้อมูลบริการต่าง ๆ ของหน่วยงานเครือข่ายในพื้นที่ จัดทำขึ้นเพื่อสะดวกต่อการสืบค้นบริการของหน่วยงาน เครือข่าย และส่งต่อบริการระหว่างกัน รวมถึงเพื่อเป็นการแนะนำบริการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ขอรับบริการให้ได้ รับทราบข้อมูลอีกด้วย	คู่มือบริการ (Service Guidebook) ประจำ Counter ให้บริการปรึกษาแนะนำ ตามหน่วยงานเครือข่ายในพื้นที่อย่างน้อย 1 เล่ม ต่อ 1 หน่วยงาน
8.	แบบฟอร์มส่งต่อบริการ	แบบฟอร์มส่งต่อบริการ ใช้เพื่อบันทึกปัญหาของผู้ขอรับบริการเพื่อส่งต่อไปยังหน่วยงานเครือข่ายที่สามารถแก้ไข ปัญหาเหล่านั้นได้	แบบฟอร์มส่งต่อบริการ จะมีประจำ counter ให้คำปรึกษาแนะนำตามหน่วยงานเครือข่ายในพื้นที่ เพื่อความสะดวกในการให้บริการ และสามารถติดตามผลการให้บริการได้

ลำดับที่	ชื่อเครื่องมือ	คำอธิบาย	การอ้างอิง
9.	Shindan Checklist	เครื่องมือในการให้คำวินิจฉัยเบื้องต้นแก่สถานประกอบการ ซึ่งทำเป็นหัวข้อในการประเมินในด้านต่างๆ	เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้กับสมาชิก SP ในพื้นที่ในการเข้าให้บริการวินิจฉัยสถานประกอบการเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง ปัจจุบันมีการใช้งาน Shindan Checklist ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สุพรรณบุรี นครราชสีมา และขอนแก่น
10.	ใบประเมินเครือข่าย (Assessment Sheet)	เครื่องมือสำหรับให้ Advisor หรือผู้ที่ทำหน้าที่เป็น Advisor ในอนาคต ของแต่ละพื้นที่ ใช้เพื่อประเมินสถานะปัจจุบัน ของเครือข่าย รวมทั้งสามารถระบุปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข เพื่อให้ RISMEP สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น	เริ่มใช้งานใน 7 จังหวัดขยายผล ในปี 2560 และต่อมาถูกนำไปใช้งานใน 4 จังหวัดนำร่อง สำหรับให้ Advisor หรือผู้ที่ทำหน้าที่เป็น Advisor ในอนาคต ความเห็น ข้อมูลที่ระบุอยู่ในใบประเมินเครือข่าย เป็นการสรุปผลร่วมกันของสมาชิกในทีม
11.	RISMEP Newsletter	RISMEP Newsletter เป็นหนังสือพิมพ์ที่รวบรวมผลการจัดกิจกรรมที่โดดเด่นของแต่ละพื้นที่, สรุปเนื้อหา สาระความรู้ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินโครงการ และตัวอย่างความสำเร็จของการให้บริการภายใต้เครือข่าย RISMEP	จัดพิมพ์เป็นราย 3 เดือน / ครั้ง ใช้เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินการ RISMEP ในภาพรวมทั้งประเทศ แจกให้สมาชิกเครือข่ายในพื้นที่ และผู้ขอรับบริการ

ตัวอย่าง รูปแบบการส่งเสริม SMEs/OTOP (Support Models)

1. การเพิ่มยอดขายด้วยคุณภาพผลิตภัณฑ์และการตลาด

(1) ความเป็นมา

รูปแบบการส่งเสริมจากผู้ประกอบการได้แจ้งความต้องการจะขอการรับรองระบบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ หลังจากการเข้าเก็บข้อมูลและวินิจฉัยสถานประกอบการในรูปแบบ Shindan Checklist ทำให้พบว่ามีปัญหาที่สำคัญร่วมด้วยคือเรื่องยอดขายที่ลดลงเป็นอย่างมากและกระบวนการผลิตที่ยังมีการสูญเสียในกระบวนการอยู่มาก ดังนั้นแนวทางในการส่งเสริมตามรูปแบบนี้จึงเป็นแนวทางที่จะสามารถแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ และสามารถเพิ่มยอดขายให้กับผู้ประกอบการได้

(2) วัตถุประสงค์

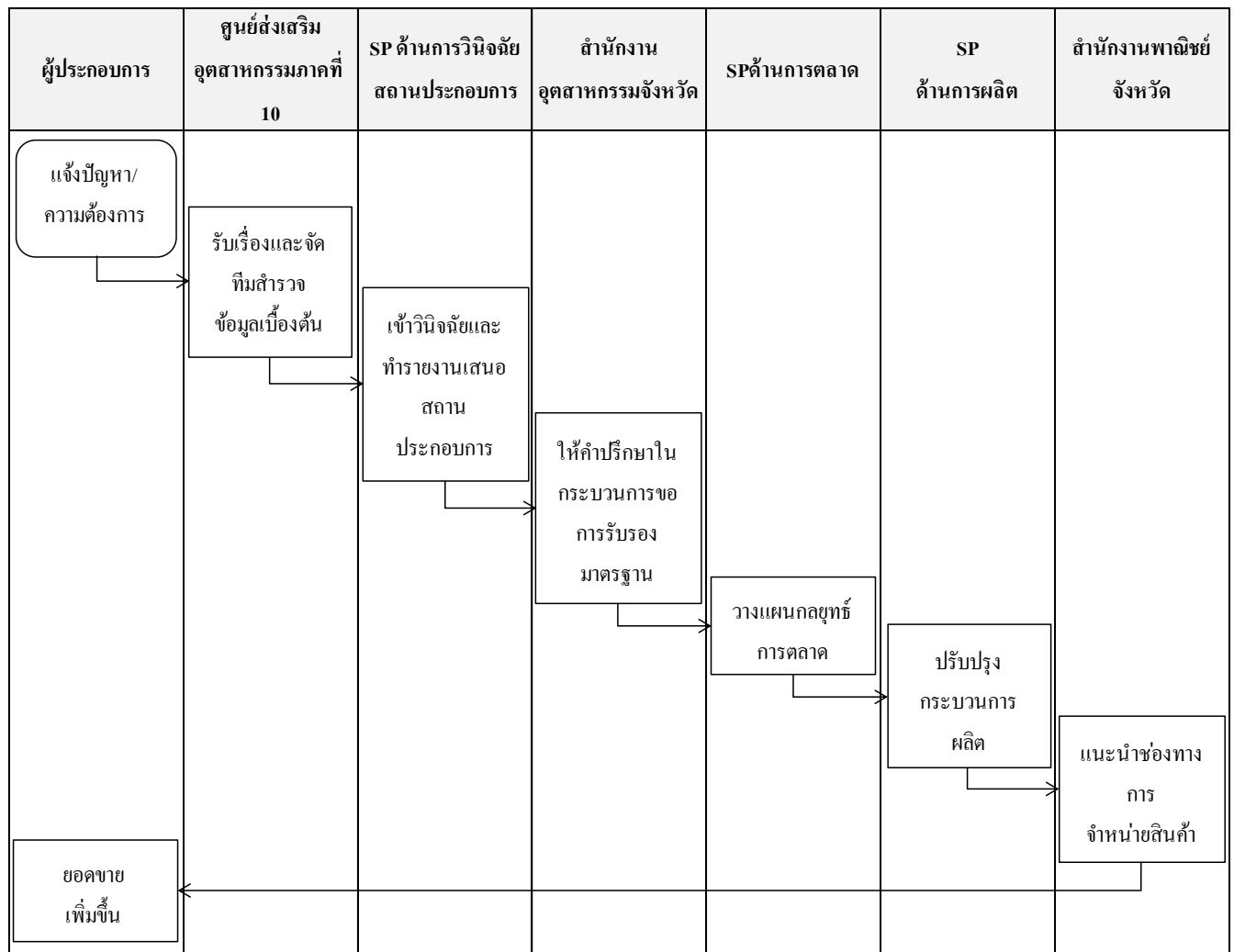
เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับผู้ประกอบการและลดการสูญเสีย

(3) หน่วยงานที่ให้บริการและบทบาทหน้าที่

ที่	หน่วยงาน BDSP	บทบาทหน้าที่ในการส่งเสริม
1	ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10	มีโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปด้วยงานวิจัย
2	สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสุราษฎร์ธานี	ส่งเสริมการขอรับรองระบบมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
3	สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุราษฎร์ธานี	ส่งเสริมการเพิ่มช่องทางการตลาด

ที่	ที่ปรึกษา SP	บทบาทหน้าที่ในการส่งเสริม
1	ด้านการวินิจฉัยสถานประกอบการ	ให้การวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้น
2	ด้านการตลาด	ให้คำแนะนำช่องทางการตลาด กลยุทธ์ทางการตลาด
3	ด้านระบบมาตรฐาน	ให้คำปรึกษาแนะนำระบบมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
4	ด้านการผลิต	ให้คำปรึกษาแนะนำในกระบวนการผลิต ลดของเสีย

(4) กระบวนการส่งเสริม SMEs



(5) เครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริม SMEs

1. ข้อมูลที่ปรึกษา SP ในแต่ละด้านที่เกี่ยวข้อง: ใช้ในการพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสม
2. บริการของหน่วยงานเครือข่าย: ใช้ในขั้นตอนของการส่งต่อผู้ประกอบการในด้านระบบมาตรฐาน
ผลิตภัณฑ์การหาช่องทางการตลาดหลังจากได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ใหม่

(6) Case ที่ผ่านมาที่ประสบความสำเร็จ (ถ้ามี)

N/A

ตัวอย่าง รูปแบบการส่งเสริม SMEs/OTOP (Support Models)

2. การส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs เข้าสู่แหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ

(1) ความเป็นมา

เนื่องจากในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ผู้ประกอบการ SMEs ต่างพบกับปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนสินค้าที่สูงขึ้น ยอดขายลดลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสด และเงินหมุนเวียนในธุรกิจ หรือแม้กระทั่งขาดเงินทุนที่จะไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จึงส่งผลให้ SMEs จำนวนมากในจังหวัดเชียงใหม่ โดยเฉพาะรายเล็กๆ ไม่สามารถแข่งขันกับสินค้าเจ้าใหญ่หรือบริษัทที่มีแหล่งเงินทุนมาจากนายทุนต่างประเทศได้ ซึ่งรัฐบาลก็ได้ตระหนักถึงปัญหานี้ จึงมีนโยบายด้านเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ หรือ นโยบายการส่งเสริมให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน อยู่หลายโครงการ แต่กระนั้น SMEs รายเล็กๆ ที่มีปัญหานี้กลับไม่สามารถที่จะเข้าถึงโครงการหรือความช่วยเหลือตามนโยบายของภาครัฐได้ เนื่องจากปัญหาต่างๆ ดังนี้ ไม่ทราบกฎระเบียบในการขอกู้เงินดอกเบี้ยต่ำ ไม่มีความสามารถในการจัดเตรียมและกรอกเอกสารต่างๆ ไม่ได้ได้รับความสะดวกในการไปขอรับบริการ ณ ธนาคารที่ร่วมโครงการ เป็นต้น

เครือข่ายคู่มืออุตสาหกรรม จึงมีแนวคิดที่จะจัดการกับปัญหาเหล่านี้ให้กับ SMEs โดยจะเป็นผู้สนับสนุนและคอยประสานงานให้กับ SMEs ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ คอยอำนวยความสะดวกในการจัดเตรียมเอกสาร การให้คำปรึกษาแนะนำด้านแผนธุรกิจ และเป็นหน่วยประสานงานระหว่าง SMEs และธนาคารต่างๆ ที่มีนโยบายความช่วยเหลือด้านเงินกู้ดอกเบี้ยพิเศษ หรือ เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

(2) วัตถุประสงค์

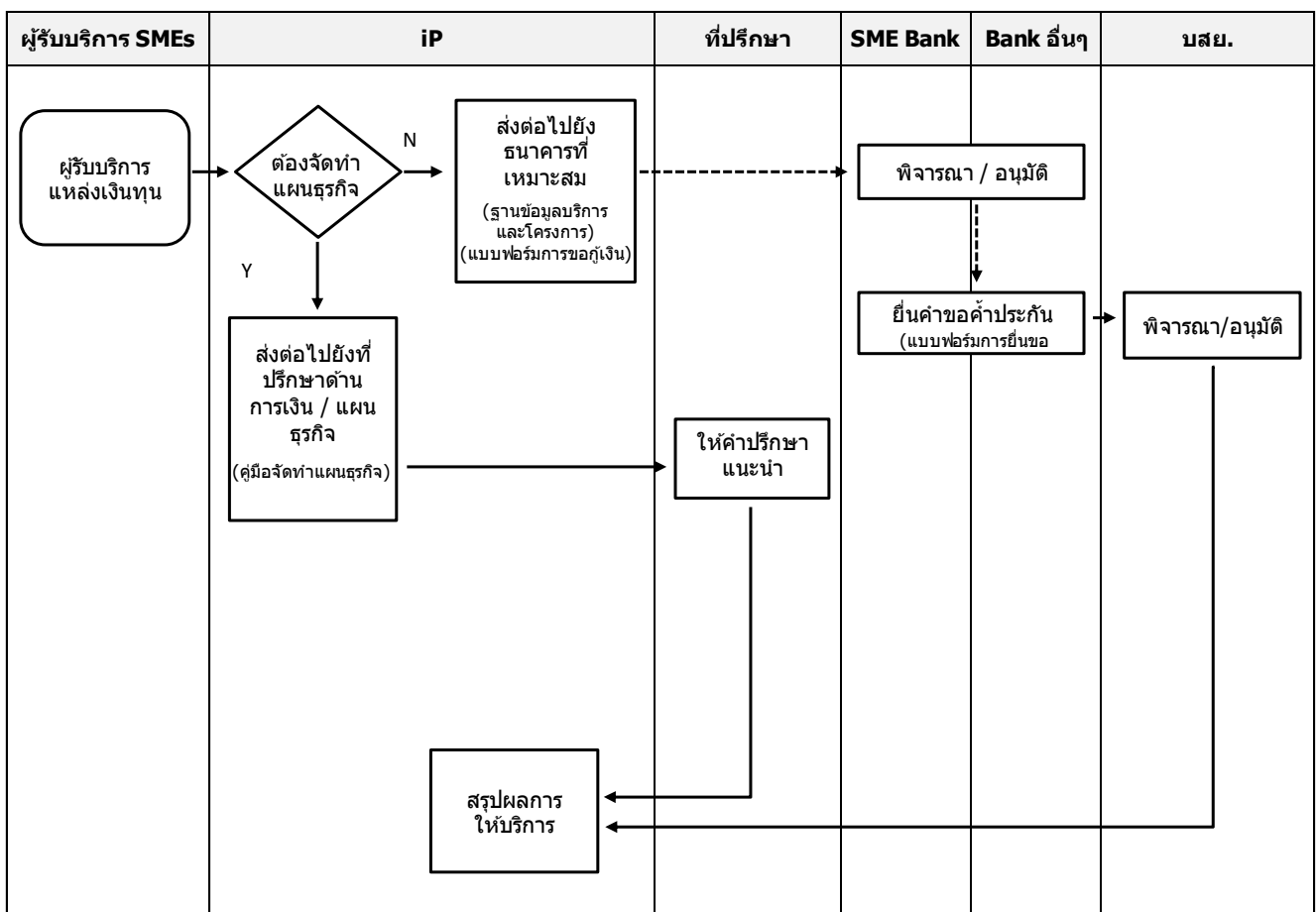
เพื่อให้ผู้ประกอบการ SMEs เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ด้วยความสะดวกรวดเร็ว

(3) หน่วยงานที่ให้บริการและบทบาทหน้าที่

ชื่อหน่วยงาน	บทบาท
เครือข่าย iP	เป็นหน้าต่างในการรับบริการสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ที่มีความประสงค์ต้องการกู้เงินจากธนาคาร และมีปัญหาไม่สามารถดำเนินการด้วยตนเองได้ หรือ ติดปัญหาด้านต่างๆ ในการยื่นขอกู้เงิน โดยนำเสนอ Package ต่างๆ ที่รวบรวมได้ ต่อ SMEs
ที่ปรึกษา	ที่ปรึกษาด้านแผนธุรกิจ ด้านการเงิน จะคอยให้คำแนะนำการจัดเตรียมเอกสาร หรือ เทคนิคการยื่นเงินกู้ เพื่อให้ SMEs ประสบความสำเร็จในการขอกู้เงินจากธนาคาร

ชื่อหน่วยงาน	บทบาท
SME Bank	เป็นหน่วยงานหลัก และเป็นสมาชิกในเครือข่ายคู่คิดอุตสาหกรรม ที่จะให้การพิจารณาลูกค้าที่มาจากการส่งต่อภายในเครือข่ายเป็นกรณีพิเศษ
ธนาคารอื่นๆ	ในกรณีที่ SME bank ไม่สามารถให้บริการได้ หรือ SME Bank ไม่ใช่แหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ เครือข่ายคู่คิดอุตสาหกรรมจะพิจารณาธนาคารอื่นๆ ที่เหมาะสมสำหรับ SMEs ต่อไป
บสย.	หากการกู้เงิน ผู้ประกอบการต้องการให้ บสย ค้ำประกัน เครือข่าย .iP จะดำเนินการส่งต่อและอำนวยความสะดวกให้สามารถยื่น ขอ บสยค้ำประกันให้ .

(4) กระบวนการส่งเสริม SMEs



(5) เครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริม SMEs

- [1] ฐานข้อมูลบริการและโครงการต่างๆ จากสถาบันการเงิน
- [2] คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจ สำหรับยื่นพิจารณาเงินกู้
- [3] แบบฟอร์มการขอกู้เงินจากธนาคารต่าง ๆ
- [4] แบบฟอร์มการยื่นขอ บสย. ให้ค้ำประกัน

(6) Case ที่ผ่านมาที่ประสบความสำเร็จ (ถ้ามี)

N/A

ตัวอย่าง รูปแบบการส่งเสริม SMEs/OTOP (Support Models)

3. การสนับสนุน SME เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ

(1) ความเป็นมา

การให้บริการให้แก่ผู้ประกอบการแต่เดิมนั้น ผู้ประกอบการต้องเข้ามาขอรับการติดต่อในแต่ละเรื่องแต่ละหน่วยงาน หน่วยงานให้บริการเฉพาะในส่วนของตนเอง ทำให้ผู้ประกอบการต้องค้นหาข้อมูลที่ต้องการว่าหน่วยงานไหนที่มีบริการและเข้าไปติดต่อเอง ทำให้ต้องเสียโอกาส และบางครั้งต้องเดินทางไปติดต่อหลายครั้ง กว่าจะเรียบร้อย และบางครั้งผู้ประกอบการไม่มีข้อมูลเพียงพอว่าธุรกิจจะต้องดำเนินการเรื่องใดบ้าง และติดต่อหน่วยงานใด ทำให้ผู้ประกอบการขาดโอกาสในการเติบโต หรือใช้ระยะเวลานานกว่าจะทราบความต้องการของธุรกิจ อีกทั้งยังขาดที่ปรึกษาในการวางแผน การเตรียมการ และการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาธุรกิจ หรือการพัฒนาต่อยอดธุรกิจของผู้ประกอบการ จึงได้เกิดรูปแบบการส่งเสริมนี้ขึ้น เพื่อบูรณาการการให้บริการ โดย หน่วยงานสามารถแนะนำบริการเบื้องต้นของหน่วยงานพันธมิตร ตลอดจนแนะนำผู้ให้บริการปรึกษาแนะนำในเรื่องที่ผู้ประกอบการประสบ ได้อย่างเหมาะสม

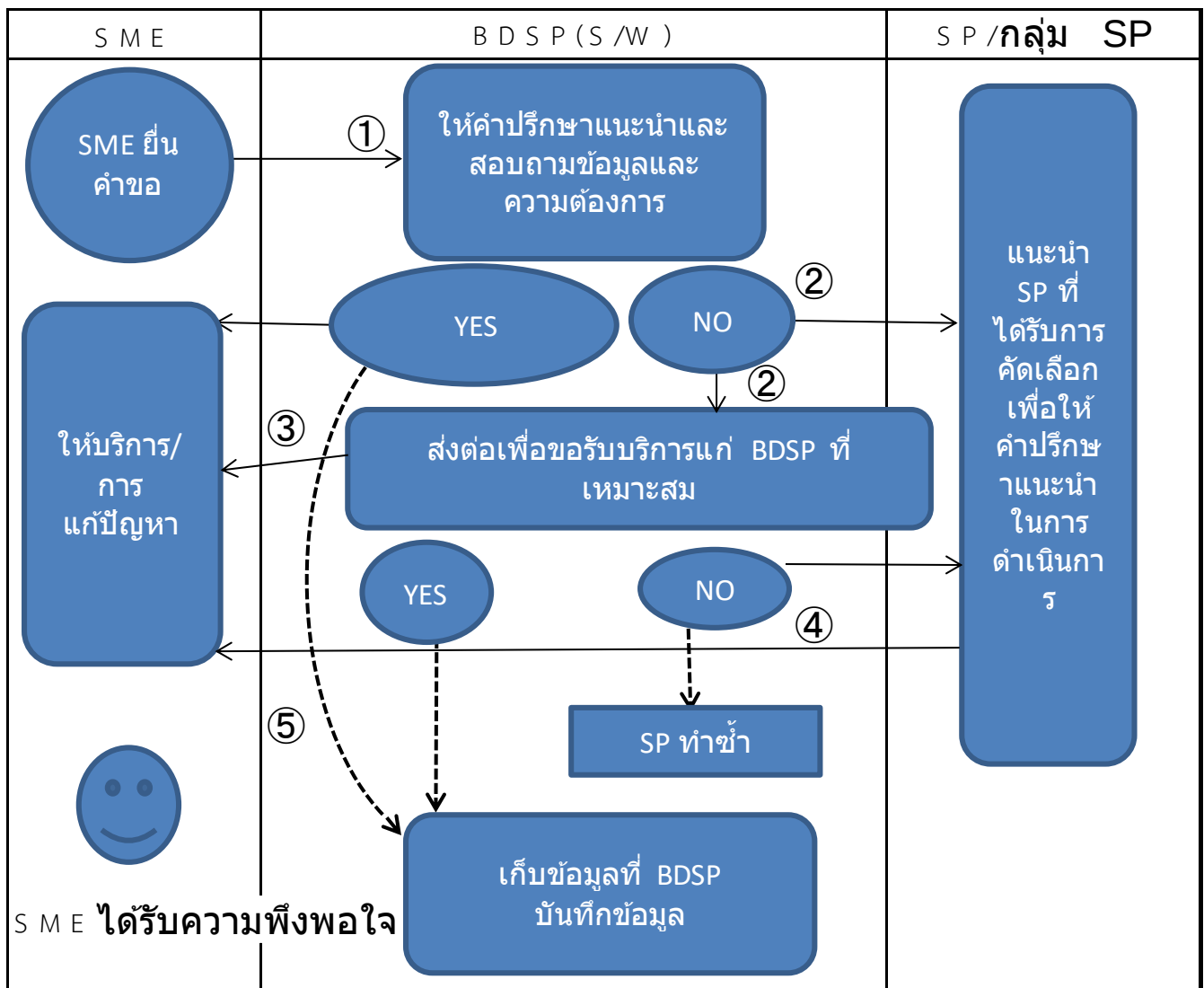
(2) วัตถุประสงค์

เพื่อเพิ่มช่องทางในการให้บริการส่งเสริม SME โดยอาศัยความร่วมมือของหน่วยงาน BDSP และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านภายในและภายนอกเครือข่าย

(3) หน่วยงานที่ให้บริการและบทบาทหน้าที่

ที่	หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ในการส่งเสริม
1	ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	ให้บริการผู้ประกอบการในด้านการออกแบบบรรจุภัณฑ์ และการจัดการบริหาร แต่ผู้ประกอบการมีความต้องการขอรับบริการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มเติม
2	เทคโนธานี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	ศึกษาผลิตภัณฑ์เดิม พร้อมทั้งเข้าศึกษาแนวโน้มวัตถุดิบในธุรกิจเดิม ที่สามารถนำมาต่อยอดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้ต้นทุนวัตถุดิบเดิม จึงได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขึ้น โดยทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากห้องทดลอง และนำสู่การถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการ ณ สถานประกอบการ และวางแผนในการออกแบบผังโรงงาน และให้คำปรึกษาแนะนำในการขอรับรองมาตรฐาน อย. จาก สาธารณสุขจังหวัด นครราชสีมา
3	เครือข่ายที่ปรึกษา (NASP)	ให้คำปรึกษาแนะนำและจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อรองรับการขยายและปรับปรุงสถานประกอบการ เพื่อขอรับรองมาตรฐาน อย. เพื่อเสนอแก่สถาบันการเงินอื่นในอนาคต

(4) กระบวนการส่งเสริม SME



ขั้นตอน	วิธีการ และ Tips
① การให้คำปรึกษา	ให้คำปรึกษาแนะนำภายใต้ขอบเขตที่เป็นไปได้ โดยต้องคำนึงถึงมาตรการของ S/W ในหน่วยงานที่จะให้คำปรึกษา
② S/W หากมีการระบุว่าต้องการความช่วยเหลืออื่นๆ	เลือก BDSP/SP จากข้อมูล BDSP หรือ SP ที่ขึ้นทะเบียน หรือ Sp ผ่านทางสมาคม
③ ความร่วมมือกับ BDSP สนับสนุน S/W	ต้องคำนึงถึงนโยบาย ในการ S/W สามารถให้คำปรึกษากับ SP/BDSP อื่น และต้องมีคำแนะนำที่เหมาะสมแก่ SME
④ การส่งต่อ SP	SP ทราบมาตรการในการส่งเสริม SME ของ BDSP
⑤ รายงานต่อที่ประชุม BDSP	การให้ข้อมูลแก่ BDSP อื่น ควรกล่าวอ้างเป็นข้อมูลอ้างอิง ควรหลีกเลี่ยงการอธิบายรายละเอียด ฝ่ายเลขานุการบันทึกผลการปฏิบัติงาน

(5) เครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริม SMEs

▪ แบบฟอร์มใบสมัครให้คำปรึกษา	SME กรอกข้อมูลการให้คำปรึกษา และแบบประเมินผลความพึงพอใจ
▪ มาตรการสนับสนุน	แนะนำมาตรการที่ช่วยสนับสนุน
▪ ข้อมูล BDSP	แนะนำเครือข่ายBDSP ที่ระบุไว้ หรือข้อมูลการให้บริการสำหรับที่สนับสนุน รวมทั้งความช่วยเหลือเพิ่มเติม
▪ ข้อมูล SP	แนะนำให้การสนับสนุนและความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ของ SP เพื่อให้ขอความช่วยเหลือในโอกาสต่อไป

(6) Case ที่ผ่านมาที่ประสบความสำเร็จ

SME เข้ามาขอรับบริการกับหน่วยงาน S/W โดย BDSP ที่รับเรื่องได้ให้บริการในส่วนที่รับผิดชอบแล้ว แต่ได้สอบถามความต้องการของ SME ว่ามีความต้องการรับบริการด้านใดจึงได้ทราบว่า SME สนใจที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่เนื่องจาก BDSP ที่รับเรื่องครั้งแรก ไม่ได้มีบริการในด้านดังกล่าวจึงประสานหน่วยงาน BDSP (2) ให้บริการในเรื่องดังกล่าว โดยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในด้านอาหาร สถานที่ผลิตที่ได้มาตรฐานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง BDSP (2) นอกจากให้บริการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการวางระบบในการขอรับรองมาตรฐานทางด้านอาหารแล้ว การหาแหล่งเงินทุนในการปรับปรุงสถานประกอบการเพื่อขยายกิจการเป็นสิ่งที่จำเป็น จึงได้ประสานผู้ให้บริการปรึกษาแนะนำ(SP) เพื่อจัดทำแผนธุรกิจให้กับ SME เพื่อเป็นการประเมินธุรกิจ และวิเคราะห์ศักยภาพและความต้องการใช้สินเชื่อในธุรกิจด้วย เพื่อให้การดำเนินการวางแผนในการขยายธุรกิจต่อไป